

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**  
**CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E**  
**AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

**Elinete Machado dos Santos Anchieta**

**Avaliação de desempenho no estágio probatório: uma análise sobre o processo de**  
**avaliação dos profissionais do magistério na Prefeitura de São Luís (MA)**

Juiz de Fora

2021

**Elinete Machado dos Santos Anchieta**

**Avaliação de desempenho no estágio probatório:** uma análise sobre o processo de avaliação dos profissionais do magistério na Prefeitura de São Luís (MA)

Dissertação apresentada como requisito parcial para a qualificação no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro

Juiz de Fora

2021

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Anchieta, Elinete Machado dos Santos .

Avaliação de desempenho no estágio probatório: uma análise sobre o processo de avaliação dos profissionais do magistério na Prefeitura de São Luís (MA) / Elinete Machado dos Santos Anchieta.

-- 2021.

176 p. : il.

Orientadora: Maria Cristina Drumond e Castro

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2021.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Gestão de Desempenho. 3. Estágio Probatório. 4. Gestão de Pessoas. I. Castro, Maria Cristina Drumond e, orient. II. Título.

**Elinete Machado dos Santos Anchieta**

**Avaliação de desempenho no estágio probatório:** uma análise sobre o processo de avaliação dos profissionais do magistério na Prefeitura de São Luís (MA)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

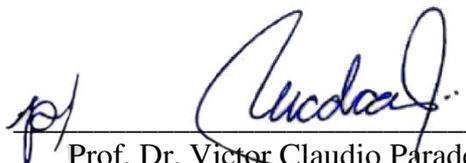
Aprovada em 18 de outubro de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

Prof. Dr. Victor Claudio Paradela Ferreira  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

Prof. Dra. Debora Vargas Ferreira Costa  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Dedico este trabalho a minha família, pelos incentivos constantes; a meu esposo, pelo companheirismo; a todos que colaboraram para a realização deste estudo e, de maneira muito especial, aos professores e gestores da rede pública municipal de educação de São Luís que participaram diretamente da pesquisa.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por todos os passos dados, sei que, sem o seu consentimento, nem um projeto seria realizado, pois, quando em tempos mais difíceis, foi na oração que busquei forças para prosseguir.

A minha família e, em especial, a meus pais, João Evangelista e Eliete Machado, por sempre estarem do meu lado, cuidando de mim com suas orações, carinho e amor incondicional. Obrigada pelas lições de vida, e pelos bons exemplos que sempre tive e que foram decisivos para me tornar uma pessoa com princípios e valores éticos e morais, assimilados pela observância de suas atitudes sempre coerentes e dignas.

A meu esposo, Magno Anchieta, pela colaboração e compreensão em todos os momentos. Grata por sempre encontrar em sua presença um companheiro, um amigo paciente e dedicado.

À Secretaria Municipal de Educação de São Luís, que, por meio do segundo convênio com o CAEd/UFJF, custeou mais uma turma de mestrado, possibilitando a seus servidores uma rica experiência e uma grande oportunidade de crescimento profissional.

A Priscila Campos Cunha, agente de suporte acadêmico, por sua competência técnica, manifestada em cuidado, dedicação, olhar atencioso e crítico sobre as produções realizadas.

À Profa. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro, que acreditou na relevância deste estudo e aceitou a sua orientação, obrigada por suas contribuições.

Aos colegas de trabalho da COAPEM, pelo apoio, companheirismo e colaboração sempre que necessário. Obrigada pelo incentivo diário e por colaborar para que nosso esforço em prestar um atendimento profissional mais humanizado àqueles que buscam nossos serviços, seja nossa meta diária.

Agradeço ainda a todos os amigos que sempre torceram e se alegraram com as minhas vitórias.

“Notar cedo as pequenas mudanças, ajuda-o a adaptar-se às maiores que ocorrerão” (JOHNSON, 2000, p. 26).

## RESUMO

O caso de gestão analisa as fragilidades do processo de avaliação especial de desempenho dos profissionais do magistério na Prefeitura de São Luís, apresentando sugestões que possam contribuir para o seu fortalecimento. A questão de pesquisa ajudou a entender como as fragilidades do processo de avaliação especial de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís podem ser superadas, de forma a torná-la um instrumento mais eficiente para a gestão pública e para o desenvolvimento profissional dos professores. A metodologia adotada é estudo de caso, com abordagem qualitativa, realizada por meio de revisão da literatura sobre o tema, análise documental e pesquisa de campo com aplicação de questionários online e entrevista semiestruturada. As análises revelam relatos dos respondentes que demonstram as fragilidades do processo, aliados ao levantamento de dados iniciais, à teoria estudada e à análise documental, apontando para a necessidade de estratégias que são sugeridas no Plano de Ação Educacional. A partir dos resultados foram sugeridos: o aprimoramento dos instrumentos de avaliação e sua escala de classificação; a inclusão de indicadores mais específicos para a avaliação dos cargos de Professor de Docência e Professor de Suporte Pedagógico; a sensibilização dos avaliadores e avaliados sobre a importância da avaliação e do *feedback*; a realização de treinamentos para avaliadores e avaliados; a atualização dos documentos normativos que regulamentam e disciplinam o processo de avaliação especial de desempenho, alinhados às leis que regem o magistério público municipal de São Luís; a reestruturação da Comissão Central de Avaliação Especial de Desempenho; a criação do sistema informatizado de avaliação.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Gestão de Desempenho. Estágio Probatório. Gestão de Pessoas

## **ABSTRACT**

The management case analyzes the weaknesses of the special performance evaluation process of Teachers in the Municipality of São Luís and presents suggestions that contribute to its strengthening. The research question helped to understand how the weaknesses of the special performance assessment process of teaching professionals in the City Hall of São Luís can be overcome, in order to make it a more efficient instrument for public management and for their professional development servers. The methodology adopted is a case study, with a qualitative approach, carried out through a review of the literature on the subject, document analysis and field research with application of online questionnaires and semi-structured interviews. The analyzes reveal respondents' reports that demonstrate the weaknesses of the process, combined with the initial data collection, the studied theory and the documental analysis, pointing to the need for strategies that are suggested in the Educational Action Plan. From the results, it was suggested: the improvement of the assessment instruments and their rating scale; the inclusion of more specific indicators for the assessment of teaching and pedagogical support positions; the awareness of the evaluators and evaluated about the importance of the assessment and the feedback stage; training for evaluators and evaluated, updating the normative documents that regulate and discipline the process of special performance evaluation in line with the laws governing the municipal public teaching of São Luís; the restructuring of the Central Commission for Special Evaluation; the creation of the computerized evaluation system.

**Keywords:** Performance Assessment. Performance Management. Probationary Internship. People management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Resumo dos modelos da Administração do Estado .....	41
Quadro 2 - Divisão de grupos e técnicas de pesquisa aplicadas .....	62
Quadro 3 - Escalas de respostas .....	63
Gráfico 1 - Adequação dos instrumentos de AED aos cargos- Percepção dos avaliados .....	84
Gráfico 2 - Inadequação da escala de avaliação .....	87
Quadro 4 - Principais conclusões da pesquisa e proposta de intervenção .....	104
Quadro 5 - Ferramenta 5W2H.....	108
Quadro 6 - Síntese das propostas para o PAE .....	109
Quadro 7 - Proposta para a minuta de Portaria da Comissão Central de Avaliação .....	111
Quadro 8 - Membros da Comissão Central de Avaliação por setor .....	112
Quadro 9 - Etapas para a minuta de Portaria da Comissão Central de Avaliação .....	113
Quadro 10 - Planejamento da proposta de alteração dos atos normativos .....	114
Quadro 11 - Sugestões de alterações no Decreto n° 28.197/2005 .....	116
Quadro 12 - Resumo das alterações possíveis no Regulamento n° 01/2005 .....	118
Quadro 13 - Proposta para os instrumentos de AED para os cargos de PD e PSP .....	121
Quadro 14 - Relatório para a Comissão Setorial e o professor avaliado.....	124
Quadro 15 - Ações de planejamento, formação e treinamento .....	126
Quadro 16 - Planejamento de cronograma de formações da Comissão Setorial .....	127
Quadro 17 - Ações para a melhoria da infraestrutura da COAPEM e da AED .....	128
Quadro 18 - Criação de sistema informatizado de avaliação de desempenho .....	129
Quadro 19 - Acompanhamento e monitoramento das ações do PAE.....	131

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de servidores por cargo da SEMED .....	19
Tabela 2 - Avaliação dos indicadores de desempenho para análise da Comissão Setorial .....	31
Tabela 3 - Avaliação dos indicadores de desempenho para análise de dossiê .....	31
Tabela 4 - Professores estabilizados após avaliação única / ano de homologação.....	32
Tabela 5 - Avaliações homologadas no período de 2014 a 2017 .....	34
Tabela 6 - Avaliações homologadas no período de 2015 a 2020 / avaliações parciais.....	35
Tabela 7 - Professores com término do estágio probatório em fevereiro de 2018 .....	36
Tabela 8 - Quantitativo de questionários por grupo pesquisado – Grupos 1 e 2 .....	66
Tabela 9 - Quantitativo de questionários por grupo pesquisado – Grupo 3 .....	67
Tabela 10 - Características do público respondente – Grupos 1 e 2.....	69
Tabela 11 - Características do público respondente – Grupo 3 .....	71
Tabela 12 - Percepção dos avaliados sobre a realização da AED - Antes/Durante/Depois ....	73
Tabela 13 - Tempo médio de permanência das avaliações no setor do avaliado .....	77
Tabela 14 - Percepção dos avaliadores sobre o processo de avaliação .....	79
Tabela 15 - Percepção dos avaliadores sobre os instrumentos de avaliação .....	83
Tabela 16 - Nível de concordância quanto ao <i>feedback</i> da avaliação .....	89
Tabela 17 - Fatores de interferência na AED - Percepção dos avaliados .....	98
Tabela 18 - Plano de acompanhamento aos professores em estágio probatório .....	100
Tabela 19 - Comunicação com a COAPEM na visão dos avaliadores.....	103
Tabela 20 - Sugestão de escala de avaliação .....	122

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
AED	Avaliação Especial de Desempenho (Profissional em estágio probatório)
APG	Administração Pública Gerencial
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
COAPEM	Comissão de Aplicação Permanente do Estatuto do Magistério
CCAED	Comissão Central de Avaliação Especial de Desempenho
CHA	Conhecimento, habilidade e atitude
CRH	Coordenação de Recursos Humanos
CS	Comissão Setorial
DOM	Diário Oficial do Município de São Luís
GRI	Gerente de Relações Industriais
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
PAE	Plano de Ação Educacional
PCCV	Plano de Cargos Carreiras e Vencimentos
PD	Professor de Docência
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PSP	Professor de Suporte Pedagógico
RH	Recursos Humanos
SAE	Secretaria Adjunta de Ensino
SAEE	Superintendência da Área de Educação Especial
SAEF	Superintendência da Área de Educação Fundamental
SAEI	Superintendência da Área de Educação Infantil
SAINF	Superintendência da Área de Informática
SAEJA	Superintendência da Área de Educação de Jovens e Adultos
SEMAD	Secretaria Municipal de Administração
SEMED	Secretaria Municipal de Educação de São Luís
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>O PROCESSO DE AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO DA PREFEITURA DE SÃO LUÍS</b> .....	<b>14</b>
2.1	MARCO LEGAL DO ESTÁGIO PROBATÓRIO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E ESTABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO .....	14
2.2	A AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO DA PREFEITURA DE SÃO LUÍS: DESCRREVENDO O CASO DE GESTÃO.....	18
2.2.1	<b>Caracterização da Secretaria Municipal de Educação de São Luís</b> .....	18
2.2.2	<b>A COAPEM e o processo de AED dos professores</b> .....	22
2.3	DOCUMENTOS REGULAMENTADORES DA AED DOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO DA PREFEITURA DE SÃO LUÍS .....	26
2.4	PROCEDIMENTOS ADOTADOS NA SEMED PARA A AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO .....	29
2.5	FATORES QUE INTERFEREM NA AED DOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO DA PREFEITURA DE SÃO LUÍS .....	33
<b>3</b>	<b>UMA ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO DA PREFEITURA DE SÃO LUÍS</b> .....	<b>38</b>
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO .....	38
3.1.1	<b>A reforma do Estado e a Administração Pública Gerencial: a busca pela eficiência no setor público brasileiro</b> .....	39
3.1.2	<b>A evolução da Gestão de pessoas: da burocracia a uma visão estratégica da organização</b> .....	44
3.1.3	<b>Gestão de desempenho: um mecanismo de gerenciamento da gestão de pessoas dentro das organizações</b> .....	48
3.1.4	<b>Avaliação de desempenho e avaliação por competência</b> .....	50
3.1.5	<b>Avaliação de desempenho como instrumento de gestão pública</b> .....	56
3.2	PERCURSO METODOLÓGICO .....	59
3.2.1	<b>Método de pesquisa</b> .....	60

3.2.2	<b>Instrumentos de coleta e análise de dados</b>	62
3.2.3	<b>Limitações da pesquisa</b>	65
3.3	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	67
3.3.1	<b>Os sujeitos da pesquisa e suas percepções sobre o processo de avaliação</b>	68
3.3.2	<b>A Gestão de desempenho e os instrumentos de avaliação adotados</b>	81
3.3.3	<b>Percepção dos sujeitos da pesquisa sobre o <i>feedback</i> da avaliação</b>	89
3.3.4	<b>O processo de avaliação e a legislação vigente</b>	93
3.3.5	<b>Aspectos de interferência na AED da SEMED: contribuições ao PAE</b>	98
4	<b>PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: SUGESTÕES DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO DA PREFEITURA DE SÃO LUÍS</b>	107
4.1	<b>SISTEMATIZAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO</b>	109
4.1.1	<b>Sugestão para minuta de Portaria da nova CCAED</b>	110
4.1.2	<b>Sugestões de alteração do Decreto 28.197/2005 e do Regulamento nº 01/2005</b>	114
4.1.3	<b>Proposta de elaboração de instrumentos de AED para os cargos de Professor de Docência e Professor de Suporte Pedagógico</b>	120
4.1.3.1	<i>Feedback</i> : etapa indispensável do processo de AED	123
4.1.4	<b>Planejamento, formação e treinamento</b>	125
4.1.5	<b>Criação de sistema informatizado para realização da AED</b>	128
4.2	<b>MONITORAMENTO DO PAE</b>	130
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	132
	<b>REFERÊNCIAS</b>	136
	<b>APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b>	145
	<b>APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados: questionário do Professor de Docência (PD) e Professor de Suporte Pedagógico (PSP)</b>	147
	<b>APÊNDICE C – Instrumento de coleta de dados: questionário aplicado à Comissão Setorial</b>	152
	<b>APÊNDICE D – Roteiro de entrevista aplicada a membros da COAPEM</b>	157

APÊNDICE E – Proposta de instrumento de AED para o cargo de Professor de Docência .....	159
APÊNDICE F – Proposta de instrumento de AED para o cargo de Professor de Suporte Pedagógico .....	162
ANEXO A – Organograma da Secretaria Municipal de Educação de São Luís .....	165
ANEXO B – Orientações para o preenchimento do formulário de avaliação .....	166
ANEXO C – Avaliação especial de desempenho do servidor - Autoavaliação .....	167
ANEXO D – Avaliação especial de desempenho do servidor – Avaliação da Comissão Setorial .....	169
ANEXO E – Atribuições do cargo de Professor de Docência definido pela Lei nº 3941/2008 .....	171
ANEXO F – Atribuições do cargo de Professor de Suporte Pedagógico definido pela Lei nº 3941/2008 .....	174

## 1 INTRODUÇÃO

A prática de avaliar pessoas em qualquer organização, seja ela pública ou privada, deve ter como finalidade melhorar a performance profissional de seus funcionários, utilizando-se de meios como acompanhamento, plano de treinamentos e *feedback* constante. Tão importante quanto avaliar é saber o que fazer com o diagnóstico revelado por esse instrumento. Muito utilizada na iniciativa privada, a avaliação de desempenho (AD) possui características mais dirigidas de gestão e tomada de decisão com ampla autonomia, o que possibilita ações mais eficazes quanto ao desenvolvimento de seus colaboradores na obtenção de resultados.

A avaliação de desempenho, entendida sob a perspectiva de desenvolvimento profissional, pode ser considerada um importante instrumento para a gestão de desempenho e vem ganhando notoriedade dentro das organizações, para além dos propósitos de controle, disciplina e recompensa (HIPÓLITO e REIS, 2002). De acordo com estes autores, essa mudança de visão vem acompanhando a evolução da administração e do movimento de relações humanas, com maior interatividade entre chefes e funcionários.

O processo de avaliar pessoas dentro das organizações também sofreu influência de diferentes campos do conhecimento ligados às teorias do comportamento e da gestão (HIPÓLITO e REIS, 2002), as quais introduziram novos conceitos à área de Recursos Humanos, passando a atuar no controle dos processos de transformação e modernização das organizações. O trabalho, antes muito mais burocrático e rígido, focado na eficiência e custos das empresas, passou a ser direcionado para o desenvolvimento de pessoas, consideradas por Brandão e Guimarães (2001) como recurso indispensável para o alcance dos objetivos propostos e, conseqüentemente, para o sucesso.

No setor público, a avaliação de desempenho não é prática recente, porém ganhou força na década de 1990 com a reforma administrativa do Estado, quando adquiriu caráter obrigatório para a aquisição da estabilidade pública, dado que motivou a que se investigasse o processo de avaliação especial de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís, visando a seu fortalecimento e ao desenvolvimento profissional. A fim de subsidiar o leitor sobre o tema, apresentam-se, de forma breve, os marcos legais da AD no estágio probatório na esfera nacional e municipal, bem como uma síntese descritiva sobre o processo de avaliação dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís, e os principais fatores que interferem em sua eficácia.

Atualmente, a base legal da avaliação de desempenho dos servidores públicos em estágio probatório está assentada na Constituição Federal de 1988, com alteração do artigo 41, feita pela Emenda Constitucional nº 19/98, na Lei nº 8.112/ 90 e nas legislações específicas de cada cargo, bem como em seus planos de cargos, carreiras e vencimentos. Na Prefeitura de São Luís, o processo de avaliação dos profissionais do magistério em estágio probatório é disciplinado pelo Decreto nº 28.197, de 15 de julho de 2005, publicado no D.O.M. de 19/07/05 e pelo Regulamento nº 01, de 19 de julho de 2005, publicado no D.O.M., de 27 de julho e 2005. Também compõem o conjunto de leis que regem o estágio probatório desses profissionais o Estatuto do Servidor Público Municipal (SÃO LUÍS, 2006), o Estatuto do Magistério da Prefeitura de São Luís (SÃO LUÍS, 2007) e o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Profissionais do Magistério Público Municipal de São Luís (SÃO LUÍS, 2008).

De acordo com o Decreto 28.197, de 15 de julho de 2005, a avaliação de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís tem por objetivo: a melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem, a qualificação de recursos humanos, e o aprimoramento do desempenho profissional no exercício do cargo (SÃO LUÍS, 2005). Pensada a partir dessa perspectiva, destaca-se a importância da AD, que deve ser entendida como um processo contínuo, e o *feedback* como uma prática inerente ao dia a dia do relacionamento entre chefias e liderados, evitando o agravamento de problemas que poderiam ser superados se identificados logo de início (PARADELA e COSTA, 2019).

Observou-se que o sistema de avaliação especial de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís apresenta falhas, entre as quais destacam-se: procedimento burocrático e pouco eficiente para a gestão pública; *feedback* não consolidado por parte das escolas/COAPEM/SEMED; instrumentos pouco adequados para promover o acompanhamento dos professores de docência e de suporte pedagógico; além das questões estruturais que afetam diretamente os fluxos processuais da AED. Tendo em vista essas fragilidades buscou-se a compreensão desses fatores que se tornaram motivação para a pesquisa.

As constatações a que se chegou neste estudo partiram da experiência da autora com a temática investigada, sendo comprovadas pela pesquisa de campo. A autora do presente trabalho é graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual do Maranhão com especialização em Supervisão Escolar, pela Instituição de Ensino Superior Franciscano, e Informática na Educação, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Servidora pública há 19 anos na Prefeitura de São Luís, local em que se desenvolve a pesquisa, é professora de Suporte pedagógico (PSP), com lotação na sede administrativa da SEMED, desde

o ano de 2014, quando passou a compor a Comissão de Aplicação do Estatuto do Magistério (COAPEM), assumindo em 2018, a vice-presidência dessa comissão pela Portaria nº 189/2018. Desde o seu ingresso na COAPEM, passou a coordenar o processo de AD dos professores de docência e professores de suporte pedagógico que se encontram no período probatório, motivo do interesse pela pesquisa, que surgiu a partir da observância das fragilidades do processo, os fatores que interferem em sua realização, bem como as possibilidades de superação desses entraves a fim de tornar a avaliação um instrumento de gestão.

Partindo desse entendimento e diante da necessidade de procedimentos de avaliação mais voltados ao setor público, visando a práticas mais efetivas, responsáveis, colaborativas e eficientes dos agentes públicos, procurou-se, nesta pesquisa, refletir sobre seu uso no referido contexto. Para tanto, tornou-se indispensável entender a avaliação de desempenho como parte do processo de gestão de pessoas, com vistas ao desenvolvimento de competências profissionais.

Nesse sentido, a pesquisa foi desenvolvida com o fito de responder à seguinte questão: “como as fragilidades do processo de Avaliação Especial de Desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís podem ser superadas de forma a torná-la um instrumento mais eficiente para a gestão pública e para o desenvolvimento profissional desses servidores?” Com o objetivo geral da pesquisa, procurou-se analisar as fragilidades do processo de avaliação especial de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís, apresentando sugestões que possam contribuir para o seu fortalecimento com vistas ao desenvolvimento profissional dos professores, tornando-o um instrumento mais eficiente para a gestão pública.

Para responder à questão de pesquisa e atender a seu objetivo geral elencaram-se os objetivos específicos: 1) Descrever como ocorre o processo de avaliação de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís em estágio probatório, para perceber seus limites e possibilidades; 2) Analisar os principais fatores que interferem no processo de avaliação de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís em estágio probatório; 3) Propor ações para a melhoria do processo avaliativo dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís, tornando-o um instrumento que contribua para a gestão do desempenho desses servidores.

A pesquisa foi desenvolvida a partir da metodologia de estudo de caso, realizado por meio de abordagem qualitativa, apresentando como elementos de análise os processos e procedimentos de avaliação dos professores de docência e professores de suporte pedagógico com lotação na sede administrativa da SEMED e nas unidades de educação básicas. Os

procedimentos de investigação adotados para a realização da pesquisa foram: análise documental e pesquisa de campo. Na etapa da análise documental, a legislação que rege o magistério público municipal de São Luís e os documentos que normatizam o processo de AD no período probatório serviram como fonte de pesquisa, além de produções acadêmicas que abordaram a temática em estudo.

Para a coleta e análise de dados foram aplicados ao público investigado questionários online para verificar o grau de concordância/satisfação quanto ao processo de AD do período probatório. Como forma de mensurar as respostas, utilizou-se a escala *Likert*, apresentando cinco níveis, variando de discordo totalmente a concordo totalmente e/ou muito insatisfeito a muito satisfeito. A escala *Likert* é utilizada para verificar, a partir de um conjunto de afirmações relacionadas a sua definição, o grau de concordância dos respondentes (JUNIOR e COSTA, 2014). No questionário, uma questão aberta possibilitou aos respondentes manifestação livre sobre o tema, sendo possível perceber, a partir dos posicionamentos, pontos críticos do processo de AED que serviram como reflexão para planejamento das ações do PAE. Com membros da COAPEM, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, essa etapa foi considerada importante para subsidiar as análises das questões que envolvem suas ações e os fatores que podem interferir em seu trabalho.

Visando a contemplar as necessidades levantadas nesta pesquisa, buscou-se aporte teórico em autores com estudos na área da Administração Pública, Gestão de Pessoas, Avaliação e Gestão de desempenho. Contribuem com a pesquisa os teóricos: Paludo (2010), apresentando uma abordagem mais geral sobre a Administração Pública e os desafios a serem superados pela ação governamental; Abrucio (1997) e Paes de Paula (2001, 2005), que aportam com aspectos do modelo de gestão gerencial sob uma perspectiva mais crítica; Diniz (1998), Costa (1998), Costin (2010), Coutinho (1999) e Modesto (2002), os quais abordam os institutos do estágio probatório e da estabilidade no serviço público, tendo a avaliação de desempenho como condição para sua aquisição.

O referencial teórico também traz contribuições de Lucena (1992); Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996); Brandão e Guimarães (2001); Lotta (2002); Leme (2006); Rabaglio (2006); Lacombe e Heilborn (2008); Junquilha (2012); Orsi e Silva (2014); Bergue (2019); Paradela e Costa (2019); e Doro *et al* (2020). A revisão da literatura com base nestes autores possibilitou a compreensão da AD como um importante instrumento de gestão do desempenho e suas contribuições para o desenvolvimento de competências profissionais, bem como proporcionou a reflexão quanto ao papel estratégico da área de gestão de pessoas para superação

de gaps de competências e administração de talentos dentro das organizações. Os autores citados e outros que compuseram o escopo teórico deste trabalho constituem a base de toda as reflexões aqui apresentadas, bem como das sugestões que foram propostas no Plano de Ação Educacional (PAE).

Esta dissertação está organizada e dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo, introduz-se o tema, as motivações da pesquisadora e a justificativa de realização da pesquisa. O segundo capítulo apresenta um panorama do processo de avaliação de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís em estágio probatório, e situa o problema investigado à luz dos seus marcos legais nos âmbitos federal e local. Traz ainda uma descrição do contexto em que se desenvolve a pesquisa e o objeto a ser estudado, os procedimentos adotados na avaliação de estágio probatório e os principais fatores que interferem no processo de avaliação, conferindo-lhe pouca eficiência.

No terceiro capítulo, é feita uma análise do processo de avaliação de desempenho a partir do seu referencial teórico, dialogando com autores que discutem a temática, correlacionando com os eixos teóricos: estágio probatório, avaliação de desempenho, gestão de pessoas e gestão de desempenho no setor público. Também é apresentado o percurso metodológico desenvolvido para responder à questão de pesquisa e atender aos objetivos propostos. Para esta seção, buscou-se o entendimento de autores como André (1996), Yin (2001, 2016), Minayo (2002), Marconi e Lakatos (2003), Ventura (2007), e Gil (2008), que abordam as questões metodológicas presentes neste estudo.

O quarto e último capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional, com sugestões para melhorar o processo de avaliação dos professores no estágio probatório, e indicações de alteração no Decreto nº 28.197/2005 e no Regulamento nº 01/2005, que regulamentam e disciplinam o processo, propondo seu alinhamento com a leis que regem o magistério público municipal. Propõe-se também a reestruturação da Comissão Central de Avaliação, para fortalecer o processo, contribuir com as ações da COAPEM e com o desenvolvimento profissional dos professores. Fazem-se ainda apontamentos para subsidiar a elaboração dos instrumentos de AD com finalidades mais específicas às funções de docência e de suporte pedagógico e a utilização do *feedback* como uma prática integrada à avaliação. Como suporte às mudanças sugeridas apresentam-se ações de formação e treinamento para o grupo de avaliadores, responsáveis diretos pela boa condução do processo no setor do avaliado. Por fim, sugere-se a criação de um sistema informatizado de avaliação para otimizar o processo, visando

à realização das avaliações e o gerenciamento de seus resultados de forma mais eficiente e eficaz.

Conclui-se, portanto, este trabalho apresentando as considerações finais a respeito do estudo e suas principais contribuições para futuras pesquisas.

## **2 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO DA PREFEITURA DE SÃO LUÍS**

O presente capítulo objetiva descrever o processo de avaliação de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís em estágio probatório. Apresenta os marcos legais dos institutos de Estágio Probatório, Avaliação de Desempenho e Estabilidade, além dos documentos normatizadores na esfera local e os fatores que interferem no processo, tornando-o burocrático e pouco eficiente na Secretaria Municipal de Educação de São Luís.

### **2.1 MARCO LEGAL DO ESTÁGIO PROBATÓRIO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E ESTABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO**

O instituto do Estágio Probatório está previsto no ordenamento jurídico desde a Constituição Federal de 1934 (BRASIL, 1934). Entretanto, foi com o Decreto-lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939, que foi editada a primeira norma em artigo doutrinário, com determinação de setecentos e trinta dias de exercício do funcionário nomeado para cargo público de provimento efetivo, isolado ou de carreira, em que será apurada a conveniência ou não do funcionário para o cargo (BRASIL, 1939). Manteve-se presente em todas as demais constituições, configurando-se como período que antecede à estabilidade, porém funcionando como um instrumento meramente burocrático até a Emenda Constitucional 19/1998, que, ao alterar o Art. 41 da Constituição Federal de 1988, elevou de dois para três anos o estágio probatório e instituiu a avaliação especial de desempenho para aferir a capacidade e aptidão do servidor como requisito à obtenção da estabilidade pública.

Assim, à luz da matéria constitucional, é possível dizer que o estágio probatório pode ser descrito como o período de adaptação do servidor recém-nomeado para ocupação de cargo público após aprovação em concurso, cabendo à administração pública prover formas de avaliação do seu desempenho profissional, mediante critérios de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, para lhe conferir estabilidade no serviço público. Segundo Modesto (2002, p. 2):

O estágio probatório é entendido como um período de experiência, supervisionado pela administração, cujo objetivo é verificar a real adequação de agentes públicos para o cargo de provimento efetivo ou

de provimento vitalício na primeira fase da relação funcional que encetam com o Estado.

Para Modesto (2002), esse período marca o início da relação jurídica entre o agente público e o Estado, imputando a ambos, direitos e deveres. No entanto, reconhece que, nesse primeiro momento, existem limitações quanto a certas garantias do servidor, geralmente sendo disciplinadas por normas especiais. No entendimento de Modesto (2002, p.7), o estágio probatório pode ser ainda caracterizado, como:

O processo administrativo de avaliação, adaptação e treinamento em efetivo exercício a que estão submetidos os que ingressam em cargos públicos em virtude de aprovação em concurso público. O ato final é a confirmação do servidor ou o seu desligamento do serviço.

Destaca-se que tal compreensão foi preconizado pela reforma administrativa do Estado, que passou a ser “orientada predominantemente pelos valores de eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações” (PALUDO, 2010, p. 68), marcando no Brasil, o início do modelo gerencial da administração pública. Esse contexto de transição do modelo de gestão burocrática para gerencialista, implementado no governo Fernando Henrique Cardoso, sob a orientação do ministro Bresser-Pereira, quando esteve à frente da pasta do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), coloca os servidores públicos no alvo da reforma (JUNQUILHO, 2012). Nesse momento, são introduzidos novos mecanismos de avaliação de desempenho para assegurar o princípio da eficiência no serviço público, por meio da profissionalização permanente e da flexibilização da estabilidade, uma vez que o servidor poderá não ser efetivado no serviço público, caso seja reprovado.

Nota-se que a avaliação de desempenho passa a ter dupla função, servindo tanto para estabilizar o servidor como para desligá-lo da administração pública, caso não obtenha aprovação no estágio probatório. Nesse novo cenário, o agente público passa a ser avaliado no exercício do cargo de forma mais judiciosa (obedecendo aos critérios definidos em lei), podendo ser desligado do serviço público por baixo desempenho, já que a estabilidade também estaria vinculada ao modo como o servidor se compromete com a administração pública no exercício de suas funções. O artigo 20, da Lei nº 8112/90, reza que, durante o estágio probatório, o servidor deve ter sua aptidão e capacidade avaliados (BRASIL, 1990).

De acordo com Sakai (2014), o direito à estabilidade surgiu nos Estados Unidos da América, com o objetivo de dar garantias ao servidor ocupante de cargo público, protegendo-o contra abusos da administração pública em meio à alternância de classes políticas dominantes (formadas pelos partidos tradicionais, Democrata e Republicano) no comando do Estado. O objetivo era evitar demissões em massa e a descontinuidade do serviço público, já que “após o pleito eleitoral, o partido legitimado eleito, efetuava as alterações necessárias a fim de formar seu grupo de funcionários para o próximo quadriênio ou quinquênio governamental” (SAKAI, 2014, p. 3). Para a autora, o princípio essencial da estabilidade é a garantia da continuidade dos serviços públicos, mantendo a independência da Administração Pública. Assim, a conservação do referido instituto é primordial por ser “meio” hábil a defender interesse comum e não “fim”, como se fosse mero privilégio individual (SAKAI, 2014).

Segundo Coutinho (1999), a estabilidade ganhou *status* de direito constitucional a partir de 1934, para assegurar aos servidores públicos garantias antes inexistentes, resguardando-lhes, principalmente, das perseguições de grupos políticos. Considerado um direito constitucional, é previsto para garantir a permanência do funcionário ocupante de cargo efetivo, no serviço público, ficando, assim, protegido de demissões arbitrárias e ilegais. Além de livrar a Administração Pública de prejuízos causados pela interrupção na prestação dos serviços essenciais do Estado. Seguindo a mesma linha de interpretação, Diniz (1998, p.20) afirma que:

A estabilidade é um atributo do cargo público que assegura a continuidade da prestação do serviço público, que é de caráter permanente[...] é, portanto, uma propriedade jurídica do elo que ata a pessoa estatal ao servidor titular do cargo público de provimento efetivo.

Essa relação jurídica iniciada a partir do instituto da estabilidade traz garantias ao agente público, que passa a gozar de todos os direitos que um servidor de carreira possui. A Lei federal nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, determina que, ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito ao estágio probatório por período de vinte e quatro meses, durante o qual serão avaliadas sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo (BRASIL,1990). Nesse caso, não faz menção direta à estabilidade, mas à necessidade de avaliação das aptidões do servidor para o exercício do cargo.

A Emenda Constitucional (EC) 19/98 (BRASIL,1998) apresentou mudanças, sobretudo quanto ao regime jurídico do servidor e trouxe à baila discussões quanto à estabilidade, ao estágio probatório e ao período para sua aquisição. Ainda que o artigo 28 da EC, apresente uma estreita relação entre os diferentes institutos, esse conteúdo foi matéria de análise de muitos doutrinadores, dando margem a inúmeras manifestações jurisprudenciais, uma vez que alguns destes doutrinadores trataram como institutos diferentes, portanto não poderiam ser analisados conjuntamente. Levaram ainda em consideração que o artigo 41 da Constituição Federal não deixou claro em seu texto o cumprimento do prazo de três anos para ambos.

Em 2009, o Supremo Tribunal de Justiça (STJ), no julgamento do Mandado de Segurança (MS) nº 12.523, entendeu que a estabilidade e o estágio probatório, apesar de terem natureza e objetivos distintos, estão interligados, devendo ambos obedecer ao prazo de três anos, sob pena de frustrarem a finalidade da EC nº 19/98 (BRASIL, 2009). Nota-se que a análise acerca dos dois institutos observa a importância do estágio probatório para a aquisição da estabilidade, entretanto apenas o cumprimento do primeiro não é o suficiente para garantir o segundo, ficando assim estabelecido que a avaliação especial de desempenho, realizada por uma comissão instituída para esse fim, bem como o decurso do prazo, devem ser observados para a aquisição da estabilidade. (BRASIL, 1998)

Apesar das controvérsias, com a alteração do texto constitucional, o tratamento dado ao período que antecede a estabilidade e a instituição de mecanismos de acompanhamento e avaliação do servidor ganharam ênfase, uma vez que dita alteração conferiu ao processo um caráter mais institucionalizado. Esse contato inicial entre o servidor e o órgão administrador é considerado um período de adaptação às normas públicas. Nesse sentido, vale ressaltar o papel da administração pública em promover, da melhor forma possível, a realização de procedimentos que garantam sua eficácia.

Ressalta-se que a adoção de uma política de avaliação para o estágio probatório é condição para que este não seja visto como uma simples exigência formal, sem efetividade para a adaptação dos agentes públicos às atividades do Estado. Nesse sentido, destaca-se a necessidade de compreensão do processo para que venha corresponder aos preceitos da matéria jurídica constante nas normas constitucionais e infraconstitucionais.

É notório que a inobservância do devido processo legal invalida o ato de exoneração do servidor na fase probatória, conforme definido na Súmula nº 21 do STF, a qual estabelece que: “Funcionário em estágio probatório não pode ser exonerado nem demitido sem inquérito ou sem as formalidades legais de apuração de sua capacidade” (BRASIL,1963). Assim, ainda que

o servidor não preencha os requisitos indispensáveis à conquista da estabilidade, este não poderá ser exonerado, sem que tenham sido realizados todos os procedimentos e processos legais, ficando a administração impedida de tal ato.

Desse modo, todo processo de avaliação para apuração das aptidões e capacidades dos servidores deve obedecer ao período que corresponde ao estágio probatório, o que justifica a necessidade de que os procedimentos adotados para tal obedçam aos princípios constitucionais. Frise-se que o uso adequado de instrumentos, assim como a adoção de procedimentos que possibilitem ao servidor ser avaliado em todas as etapas definidas pelos atos normativos, conforme regulamentação própria, são condições para dar garantias ao Estado e ao servidor da lisura do processo, o que garantirá a ambos o cumprimento das finalidades para as quais fora estabelecido.

A próxima seção apresenta o processo de avaliação de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís, bem como descreve o estudo de caso em foco.

## 2.2 A AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO DA PREFEITURA DE SÃO LUÍS: DESCREVENDO O CASO DE GESTÃO

Esta seção foi desenvolvida para apresentar o caso de gestão que tem por objetivo descrever os processos de avaliação especial de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís em estágio probatório (AED) e os fatores que incidem sobre sua realização, conferindo-lhe lentidão e baixa eficiência, o que acaba por interferir em seus resultados, objetivos e finalidades.

Para melhor contextualizar o problema, estruturou-se o texto em subseções que ajudarão o leitor a compreender a organização da SEMED, o funcionamento da COAPEM, como comissão responsável pelo processo, as legislações que regulamentam e disciplinam a avaliação especial de desempenho dos profissionais do magistério e os fatores que podem interferir em sua realização.

### 2.2.1 Caracterização da Secretaria Municipal de Educação de São Luís

A SEMED é definida em seu regimento como órgão do Poder Executivo, instituído nos termos da Lei nº 3.380 de 15 de fevereiro de 1995, como o órgão central do Sistema Municipal de Educação (SÃO LUÍS, 1995), cuja finalidade é a promoção da qualidade da educação

ofertada à sociedade por meio da formulação e difusão de políticas públicas educacionais, abrangendo os níveis da educação básica: Educação Infantil (creches e pré-escolas), Ensino Fundamental (séries iniciais e finais), além das modalidades: Educação de Jovens e Adultos e Educação Especial. Até o momento em que se realizou a pesquisa, sua política educacional está definida pelo Programa “Educar Mais, Juntos no Direito de Aprender”<sup>1</sup>, delimitada a partir de oito eixos estruturantes: gestão; avaliação; currículo; formação continuada; acompanhamento pedagógico; infraestrutura; eixo tecnológico e relação escola-comunidade.

Administrativamente, a SEMED possui a seguinte estruturação: Gabinete do Secretário de Educação; Secretaria Adjunta de Ensino (SAE); Superintendência da Área da Educação Infantil (SAEI); Superintendência da Área do Ensino Fundamental (SAEF); Superintendência da Área da Educação de Jovens e Adultos (SAEJA); Superintendência da Área de Educação Especial (SAEE); Coordenação de Recursos Humanos (CRH); Supervisão de Inspeção Escolar; Superintendência da Área de Informática (SAINF); Coordenação de Informação e Estatística Educacional; Assessoria Jurídica e Assessoria Técnico-Pedagógica (ATP); Comissão de Aplicação do Estatuto do Magistério (COAPEM). A COAPEM, por se tratar de uma comissão, não consta no organograma da secretaria (Anexo A).

A SEMED possui cinco edifícios administrativos, 258 unidades de educação básica e 5.777 profissionais do magistério, 2117 servidores da educação e 83.656 alunos, de acordo com dados do Relatório de Gestão-SEMED (SÃO LUÍS, 2019). O quadro funcional da SEMED está representado na tabela 1. Nele é possível visualizar sua dimensão, o que demandaria da área de recursos humanos um planejamento estratégico para promover a profissionalização de todos os servidores. Entretanto, observa-se que tal planejamento é inexistente, uma vez que sua atuação ainda está voltada para práticas tradicionais da área, como lotação e folha de pagamento.

Tabela 1 - Quantitativo de servidores por cargo da SEMED

Quadro funcional					
Servidores da Rede		Quantidade	%	Total	%
Magistério	Professor de nível superior	4.697	81,3	5774	73,2
	Professor de nível médio	168	2,9		
	Professor de suporte pedagógico	454	7,8		
	Professor contratado	455	7,9		
	Agente administrativo	327	15,4	2117	26,8

<sup>1</sup> O programa “Educar Mais: Juntos no direito de aprender” ainda não foi aprovado pela Câmara Municipal de São Luís, portanto ainda não existe a lei, tornando-o uma política de Estado.

Demais categorias	Secretário escolar	53	2,5		
	Técnico municipal de nível superior	52	9,3		
	Técnico municipal de nível médio	197	2,4		
	Cuidador escolar	128	6		
	Monitor de transporte escolar	60	2,8		
	Motorista	10	0,5		
	Vigia	171	8		
	Comissionado	534	25		
	Serviço prestado	504	23,8		
	Auxiliar de serviços gerais	81	4		
	Total geral	7892			

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, a partir dos dados do Relatório de gestão-SEMED, 2021

Dos 5.774 profissionais do magistério, 4.865 são professores de docência e fazem parte do quadro de servidores efetivos da SEMED, 454 exercem a função de professor de suporte pedagógico. Desse total, 326 professores de docência foram admitidos no ano de 2018 (parte desse grupo se constitui público-alvo da pesquisa); 321, em 2019; e 205, em 2020, perfazendo um total de 852 professores em estágio probatório admitidos no último certame, realizado em 2017. Esses dados correspondem a 16 % do quantitativo de professores efetivos da rede.

No ano de 2017, a secretaria de educação implantou seu Sistema Municipal de Avaliação (SIMAE), atendendo às metas 1 e 2 do Plano Nacional de Educação (PNE). Para isso, contou com a parceria do Centro de Política Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), que coordenou sua implantação e implementação.

As avaliações em larga escala da rede pública municipal de ensino de São Luís têm por objetivo realizar o diagnóstico e o monitoramento da qualidade da oferta educacional. Atualmente, o SIMAE abrange a Educação Infantil, como forma de acompanhar a oferta e qualidade do ensino destinado à comunidade (estratégia 1.7 do PME), e todo o Ensino Fundamental regular (estratégia 2.25 do PME). A partir do monitoramento de seus resultados, a secretaria de educação avalia suas políticas públicas e replaneja ações para atender a seus objetivos organizacionais. Para tanto, é imprescindível uma secretaria organizada, com setores e ações bem definidas e uma estrutura organizacional voltada para o alcance de resultados.

Nesse sentido, destaca-se a importância da área de Gestão de Pessoas em qualquer organização, pois ela é a responsável pelo gerenciamento do seu quadro funcional. Para Stewart (1998) apud Moreira, Violin e Silva (2014), o capital humano é a fonte de inovação da

organização, visto que as pessoas são dotadas de conhecimentos e experiências que se renovam, agregando esforços no sentido de resolver problemas e colaborar para o alcance de metas e objetivos. Segundo este autor, a soma do conhecimento de todos em uma empresa é que lhe dá vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

Esse conceito de pessoas providas de dinamismo e potencial desenvolvimento para o trabalho, influenciado pelas novas demandas da sociedade do conhecimento, tem mobilizado todos os setores da economia, chegando também às instituições públicas para imprimir à área de recursos humanos um novo enfoque, “na medida em que se vê responsável por reelaborar sua política de ação com referência aos funcionários, incumbidos de assumir postura diferente frente à nova administração pública “- NAP <sup>2</sup>” (LOTTA, 2002, p. 4).

Na SEMED, cabe à Coordenação de Recursos Humanos gerenciar seu quadro funcional. Atualmente, a CRH possui vinte e sete servidores lotados no setor, dentre eles estão: professor de suporte pedagógico e professor de docência, auxiliar de serviços diversos, servidores comissionados e um analista de sistema. São atividades desenvolvidas pela CRH: lotação e movimentação de pessoal, folha de pagamento, atendimento ao público, arquivo e informação de processos, agendamento para perícia médica, emissão de senha para consignados, assim como a avaliação de desempenho dos servidores administrativos e cuidadores.

A COAPEM desenvolve parte de seus trabalhos em parceria com a CRH, uma vez que a concessão de direitos estatutários dos profissionais do magistério depende de informações funcionais emitidas por essa coordenação. Destaca-se ainda que etapas das avaliações de desempenho dos profissionais do magistério no estágio probatório e ações atinentes à progressão horizontal também são realizadas em colaboração com a CRH, conforme será descrito na subseção sobre a COAPEM.

---

<sup>2</sup> NAP é uma expressão que costuma ser utilizada para descrever iniciativas de reforma administrativa ocorridas a partir dos anos 1980, as quais tendiam a valorizar o mercado e seus mecanismos econômicos de regulação e que se espalharam rapidamente pelo mundo (FARIAS, 2009). No Brasil, as ideias iniciais da NAP – ligadas ao “Gerencialismo puro” - começaram a ser introduzidas na primeira gestão de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, pelo então ministro da Administração e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira.

### 2.2.2 A COAPEM e o processo de AED dos professores

A Comissão de Aplicação Permanente do Estatuto do Magistério (COAPEM) possui a finalidade de assessoramento ao Secretário de Educação com as questões referentes ao Estatuto do Magistério Público Municipal e ao Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos desses servidores. Com previsão no Art. 83 do Estatuto do Magistério Público Municipal de São Luís e instituída pela Lei nº 4.749 de 03 de janeiro de 2007, está assim definida: “a composição e as atribuições da Comissão de Aplicação do Estatuto do Magistério – COAPEM serão regulamentadas mediante ato do Secretário Municipal de Educação de São Luís” (SÃO LUÍS, 2007). Sendo a Portaria 189/2018 a que constitui a atual comissão, na qual a pesquisadora passou a ocupar a vice-presidência.

São atribuições da COAPEM: assessorar o Secretário Municipal de Educação, bem como colaborar com todos os setores da SEMED, quando se tratar de matéria atinente ao magistério; acompanhar a implantação dos dispositivos das leis pertinentes à carreira dos profissionais do magistério; solucionar dúvidas e propor medidas relativas à aplicação dos dispositivos das legislações relacionadas ao magistério público da Prefeitura de São Luís; examinar e emitir parecer sobre consulta de cunho vinculado à carreira dos profissionais do magistério; viabilizar a concessão dos benefícios previstos nas leis que dispõem sobre a carreira dos profissionais do magistério; realizar o processo de avaliação de desempenho profissional (SÃO LUÍS, 2018).

A gestão da COAPEM é exercida por um presidente e um vice-presidente, indicados pelo Secretário Municipal de Educação. Pela Portaria nº 189/2005, além do presidente e vice-presidente, mais quatro membros comporiam a comissão. Com a necessidade de ampliar a equipe e atualizá-la, por conta da saída de componentes da comissão, foi publicada a Portaria nº 202/2020, alterando o Art. 3º, para incluir mais um membro, sendo todos os servidores pertencentes ao quadro efetivo do magistério público municipal.

São atribuições do presidente da COAPEM responder pelas ações de competência da comissão, prestando assessoria direta ao Secretário Municipal de Educação, inclusive representando-o quando assim for designado. A ele cabem ainda todas as funções de condução dos trabalhos pela comissão, agindo sempre com responsabilidade e ética profissional. Ao vice-presidente, função atribuída a esta pesquisadora, cabe auxiliar o presidente em sua gestão, conduzindo de forma ética, responsável e colaborativa, os trabalhos da comissão. É de responsabilidade dos membros desempenhar suas funções orientadas pelo presidente e/ou vice-

presidente da COAPEM, demonstrando zelo e compromisso, atendendo aos interesses do serviço público.

Vale ressaltar que, segundo o art. 5º da Portaria 189/2018- GAB/SEMED, “a composição da COAPEM poderá ser alterada a qualquer tempo a critério do Secretário Municipal de Educação, assim como suas substituições” (SÃO LUÍS, 2018). Diz ainda, em seu art. 8º, que as substituições poderão ocorrer a critério do Secretário de Educação, a pedido do membro ao final do mandato, ou por licença com prazo superior a 90 (noventa) dias consecutivos, exceto para tratamento de saúde, gestante ou prêmio (SÃO LUÍS, 2018).

Durante o ano de 2013, após a saída a pedido da então presidente da COAPEM, a comissão foi destituída e seus trabalhos passaram a ser de responsabilidade da Coordenação de Recursos Humanos. Com a grande demanda de atribuições direcionadas à CRH, houve um acúmulo de trabalho, ocasionando atrasos na abertura de processos de avaliação dos professores em estágio probatório. Somente a partir de 2014, foi constituída a nova comissão, da qual esta pesquisadora foi convidada a participar. Ainda que, com a instituição da nova equipe, todos os trabalhos tenham sido encaminhados, houve certa lentidão no direcionamento das avaliações de estágio probatório (que se encontravam sem tramitação ou ainda por serem formalizadas). Assim, os processos que deveriam ser finalizados no ano de 2013 e 2014 foram concluídos quase dois anos depois, de forma gradual e lenta, pois o fluxo de avaliações demandava tempo, recursos humanos e materiais.

Com as dificuldades encontradas pela CRH durante o período em que a COAPEM esteve destituída (2013 até março de 2014), estava sendo realizada apenas uma avaliação, ao término do período probatório. Até 2015, mesmo constituída a Comissão de Aplicação do Estatuto do Magistério, os procedimentos mantiveram-se iguais. Em 2018, a pedido do Secretário de Educação à época, passaram a ser realizadas as avaliações parciais, baseando-se no parágrafo 4º do Estatuto do Magistério Público Municipal, que diz: “Cabe à SEMED garantir os meios necessários para acompanhamento e avaliação do desempenho dos seus servidores em estágio probatório, aplicando-se o disposto no Estatuto do Servidor Público Municipal de São Luís subsidiariamente no que couber” (SÃO LUÍS, 2007). A previsão das avaliações parciais consta nesse estatuto, não sendo citada nos documentos regulamentadores.

Ressalta-se que a COAPEM vem realizando as três avaliações determinadas pelo Estatuto do Servidor Público Municipal, ainda que com muitas dificuldades, uma vez que o quadro de pessoal é reduzido e não dispõe de sistema informatizado para o gerenciamento de informações de forma precisa, ocasionando muitas vezes o atraso nas homologações das

avaliações, dado o grande número de servidores admitidos na rede a partir de 2018. Com o período probatório dos professores encerrando em 2021 e o acúmulo de trabalho na COAPEM, ainda é possível identificar um grupo com avaliações atrasadas, assim como etapas sendo realizadas de uma única vez, revelando quão desafiador e burocrático tem sido esse processo na rede.

Para dar início ao processo, a COAPEM realiza um levantamento dos servidores que se encontram no período probatório, após esse levantamento é solicitada ao setor do avaliado a indicação de nomes para compor a Comissão Setorial de avaliação. De acordo com o Regulamento nº 01/2005, as comissões setoriais são constituídas por ato do presidente da Comissão Central, como atualmente essa comissão é inexistente, o presidente da COAPEM é quem a institui.

São atribuições da Comissão Setorial: cumprir rigorosamente as orientações para realização da AD, esclarecendo a importância do processo aos servidores em estágio probatório que estejam sob sua responsabilidade, e receber os processos de cada servidor, realizando as avaliações de acordo com os critérios definidos, devolvendo-as nos prazos determinados. Ao presidente da Comissão Setorial cabe comunicar oficialmente qualquer irregularidade que interfira no processo, e providenciar para que o servidor tome ciência do resultado de sua avaliação (SÃO LUÍS, 2005).

Destaca-se que, para a abertura do processo avaliativo, é indispensável a Comissão Setorial, sendo de responsabilidade do chefe imediato do servidor fazer as indicações. Somente a partir da constituição dessa comissão, a COAPEM reunirá as documentações que serão encaminhadas ao protocolo da SEMED para formalização do processo, conforme determina o regulamento nº 01/2005 (São Luís, 2005). Devido à demora no envio e com a finalidade de agilizar a abertura e encaminhamento dos processos, esses dados vêm sendo recebidos via aplicativo de telefonia móvel WhatsApp, por ser um meio de comunicação mais rápido.

De acordo com o Decreto nº 28.197/2005, são documentos constitutivos do processo de avaliação especial de desempenho:

- a) Memorando da Coordenação de Recursos Humanos (CRH), solicitando abertura do processo;
- b) Cópia da Portaria de constituição da Comissão Central de Avaliação;
- c) Cópia do Ato de constituição da Comissão Setorial;
- d) Dois formulários de avaliação, sendo um para autoavaliação e outro para a avaliação da Comissão Setorial (Anexos 2 e 3).

Pelo decreto, a abertura do processo deve ser solicitada pela CRH, conforme descrito. Entretanto, desde 2014, essa documentação é gerada na COAPEM, que também assumiu todas as responsabilidades referentes ao processo, até mesmo fazer o levantamento dos servidores em estágio probatório. Ressalta-se que, pela falta de um sistema informatizado de dados na COAPEM, esse levantamento é feito com base no relatório mensal gerado no site da Secretaria Municipal de Administração (SEMAD), a partir da filtragem de dados, usando planilhas do Excel, o que não o torna muito seguro, visto que, dependendo da situação, pode ser que, em algum momento, determinado servidor não apareça na folha de pagamento, podendo ficar de fora desse levantamento.

Para realização do processo avaliativo, o chefe imediato (presidente da Comissão Setorial) deve orientar os membros da comissão e o profissional a ser avaliado quanto aos procedimentos a serem realizados antes, durante e depois da avaliação. Findadas as duas etapas da avaliação (autoavaliação e avaliação da Comissão Setorial), o processo precisa retornar à COAPEM, que irá checar se os procedimentos foram realizados corretamente. Caso não estejam em conformidade, o processo retorna ao setor (SEMED e/ou escola) para providências.

Na devolução do processo, a equipe da COAPEM tem identificado erros de preenchimento, rasuras, ausências de assinatura de membros da comissão e do avaliado, o que demonstra a possibilidade de, em alguns casos, esse servidor não ter tido acesso ao resultado da sua avaliação. Também pôde ser verificada alteração na ordem da paginação, quando, de acordo com o artigo 16 do Regulamento nº 01/2005, os instrumentos e documentos serão numerados e ordenados não podendo ser retirados do processo (SÃO LUÍS, 2005). Todos esses problemas demandam mais tempo para conclusão do processo, exigindo da COAPEM atenção e procedimentos mais repetitivos. Além da demora na devolução, há casos de gestores que levam até três meses para devolver o processo, conforme levantamento realizado durante a pesquisa. Como justificativa para esses casos, apareceram, por exemplo: falta de tempo, dificuldade de reunir a comissão, ou mesmo ausência do servidor em estágio probatório, em decorrência de licença.

São licenças permitidas, de acordo com o Estatuto do Magistério Público Municipal: licença para tratamento de saúde, licença gestante, adoção ou paternidade, licença para acompanhar o cônjuge, licença para desempenho de mandato classista e licença para ocupar cargo público eletivo ou no executivo de outros entes públicos. Nesses casos, o período probatório fica suspenso, sendo retomado a partir do término da licença (SÃO LUÍS, 2007). De

acordo com o parágrafo 5º da Lei 4749/2007<sup>3</sup> “as licenças que não excederem a trinta dias, não suspenderão o Estágio Probatório” (SÃO LUÍS, 2007).

O próximo passo, após receber a avaliação, é encaminhá-la à Coordenação de Recursos Humanos para proceder à etapa referente à avaliação de dossiê, que consiste na emissão de informações sobre a vida funcional do servidor no interstício avaliado, a partir de um formulário específico. As etapas do processo de AD devem ser realizadas três vezes durante o período probatório, compreendendo as avaliações parciais, entretanto etapas importantes como a do *feedback*, por parte da COAPEM, acabam ficando comprometidas: o *feedback*, por exemplo, acaba sendo feito apenas ao final do processo.

Para Latham e Wexley (1994) apud Orsi e Silva (2014), o acompanhamento do desempenho, o *feedback* e a definição de metas e objetivos claros são estratégias para alcançar melhores resultados e promover ajustes no plano de desenvolvimento individual (PDI) de seus colaboradores, visando a melhorias no desempenho profissional. Assim, se um processo de AD não possibilita mudanças, ele precisa ser aprimorado, proposta que será apresentada no PAE.

Para aprofundar a discussão sobre a normativa legal da avaliação especial de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís, a próxima seção apresenta o conjunto de leis e atos normativos que o regulamentam e disciplinam-no, visando oferecer ao leitor maior embasamento sobre o tema.

### 2.3 DOCUMENTOS REGULAMENTADORES DA AED DOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO DA PREFEITURA DE SÃO LUÍS

O estágio probatório é o período de avaliação ao qual todo servidor público, com ingresso mediante concurso, fica submetido. A AD no estágio probatório é uma importante ferramenta para o serviço público, que, por meio de instrumentos estruturados, avalia a capacidade do servidor para exercer o cargo para o qual prestou concurso.

Com previsão constitucional, no Art. 41, alterado pela EC 19/98, é condição para garantia de estabilidade. Assim, o servidor público só será considerado estável após três anos de efetivo exercício e mediante aprovação em avaliação especial de desempenho, de caráter, portanto, obrigatório. Para a realização da AD no estágio probatório, cada governo deve estatuir regulamentação própria.

---

<sup>3</sup> Lei que dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público Municipal de São Luís.

A Prefeitura de São Luís, por meio do Decreto n° 28.197, de 15 de julho de 2005, do Regulamento n° 01/2005, do Estatuto do Servidor Público Municipal de São Luís (Lei 4615/2006) e do Estatuto do Magistério Público Municipal da Prefeitura de São Luís (Lei n° 4749/2007), e em conformidade com o texto constitucional, regulamentou o processo de avaliação especial de desempenho dos profissionais da carreira do magistério na Secretaria Municipal de Educação de São Luís e definiu os procedimentos, critérios e metodologias a serem utilizados no âmbito da SEMED, os quais serão descritos a seguir.

A avaliação especial de desempenho dos profissionais do magistério da SEMED tem como parâmetros os indicadores de assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade, responsabilidade, e desenvolvimento profissional, conforme art. 6° do Decreto n° 28.197/ 2005 (SÃO LUÍS, 2005), em consonância com a CF/88. Esses indicadores também estão descritos no Regulamento n° 01/2005, mediante seus instrumentos avaliativos: autoavaliação, avaliação da Comissão Setorial e avaliação de dossiê. Para a avaliação de dossiê são utilizados apenas os indicadores de disciplina e assiduidade.

De acordo com o Estatuto do Servidor Público Municipal:

O servidor nomeado para cargo de provimento efetivo, ao entrar em exercício, ficará sujeito ao estágio probatório pelo período de 03 (três) anos, durante o qual serão avaliadas sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo, sendo condição para a aquisição de estabilidade, a aprovação da avaliação especial de desempenho, realizada por comissão instituída para esse fim (SÃO LUÍS, 1996).

Diz ainda em seu art. 34, “A avaliação especial de desempenho será desdobrada em avaliações parciais a serem realizadas a cada 10 (dez) meses durante o período de estágio probatório” (SÃO LUÍS, 1996). Este prazo não é definido nos atos normativos.

Para direcionar o processo de avaliação, foi constituída, por meio da Portaria n° 96 de 19 de julho de 2005, a Comissão Central de Avaliação. De acordo com o artigo 10 do Decreto n° 28.197/2005, dita comissão é criada por Ato do Secretário Municipal de Educação, tendo suas atribuições definidas pelo Regulamento n° 01/2005. São atribuições da Comissão Central:

- a) Garantir que o processo de avaliação transcorra em consonância com as legislações vigentes; b) Designar as comissões setoriais mediante as indicações dos setores de lotação dos avaliados; c) Gerenciar todo o processo de avaliação especial de desempenho Profissional; d) Elaborar formulários e definir mecanismos de aplicação; e) Definir datas de aplicação e conclusão de seus resultados; f) Orientar o setor de Recursos

Humanos quanto ao levantamento por cargo, situação efetiva e local de exercício dos profissionais que irão ser avaliados; g) Propiciar mecanismos para que as comissões setoriais desempenhem suas atividades de acordo com os princípios e objetivos do processo de avaliação especial de desempenho; g) Definir de acordo com as legislações pertinentes os procedimentos a serem adotados em todas as etapas de avaliação (SÃO LUÍS, 2005).

Pela Portaria nº 96/2005, a Comissão Central de Avaliação Especial de Desempenho (CCAED) foi assim composta: Secretaria Adjunta de Ensino (01), Assessoria Técnica (01), Coordenação do Programa “São Luís Te Quero Lendo e Escrevendo” (01) (já extinto), Superintendência da Educação Especial (01), Superintendência da Educação Jovens de Adultos (01), Superintendência da Educação Infantil (01), Comissão de Aplicação Permanente do Estatuto do Magistério (01), Coordenação de Informação e Estatística Educacional (01), Superintendência da Área de Informática (01), Coordenação de Recursos Humanos (02), e 02 técnicos em assuntos educacionais ligados à Universidade Federal do Maranhão (UFMA).

A partir dessa portaria, os trabalhos de avaliação especial de desempenho foram iniciados para promover a avaliação de mais de três mil servidores que ingressaram na rede, oriundos do concurso realizado em 2002, por meio do qual se deu também o ingresso desta pesquisadora. Essa comissão foi responsável pela elaboração da sistemática de AD e pelo direcionamento de todo o processo no momento de sua implantação e implementação.

De acordo com o artigo 19 da Portaria nº 96/2005, a Comissão Central de Avaliação fica constituída até que todos os profissionais em estágio probatório sejam avaliados ou até que o secretário de educação estabeleça outros mecanismos. Com a destituição da Comissão Central, atendendo ao que dispõe esse artigo, ainda que tenham sido realizados novos certames, não houve a publicação de uma nova portaria. Dessa forma, os trabalhos referentes ao estágio probatório ficaram a cargo da COAPEM, visto que uma de suas atribuições é a avaliação de desempenho dos profissionais do magistério, conforme determina o art. 35, parágrafo 3º, do Estatuto do Servidor Público Municipal de São Luís, segundo o qual: “havendo previsão de uma comissão de desenvolvimento funcional na lei que instituir o sistema de carreiras, poderá ficar a cargo desta, a avaliação especial de desempenho do servidor em estágio probatório” (SÃO LUÍS, 2006). Importante destacar que as avaliações passaram a ficar sob a responsabilidade da COAPEM, mas as condições para garantir um processo eficiente ainda não foram concretizadas.

A seguir, apresentam-se os procedimentos de avaliação adotados na SEMED para avaliar os profissionais do magistério, descrevendo suas etapas.

#### 2.4 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NA SEMED PARA A AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO

A avaliação especial de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís em estágio probatório possui etapas específicas. Nesta seção, apresenta-se cada uma delas por meio de uma breve descrição. Ressalta-se que todo o processo avaliativo segue o princípio legal, obedecendo aos preceitos constitucionais e infraconstitucionais, e aos atos normativos locais, conforme descrito no artigo 6º do Decreto nº 28.197/2005:

O processo de Avaliação Especial de Desempenho Profissional obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, contraditório e ampla defesa e os seguintes indicadores: - I – assiduidade; II – disciplina; III – iniciativa; IV – produtividade; V – responsabilidade; VI – investimento no desenvolvimento profissional (SÃO LUÍS, 2005).

Os indicadores mencionados no art. 5º do Decreto de regulamentação do estágio probatório dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís estão explicitados no art. 3º do Regulamento nº 01, de 19 de julho de 2005, e constituem os parâmetros da avaliação especial de desempenho, que serão observados por meio de mecanismos utilizados para esse fim. São instrumentos de avaliação:

- a) Autoavaliação;
- b) Avaliação da Comissão Setorial;
- c) Avaliação de dossiê.

A autoavaliação é um instrumento preenchido pelo servidor avaliado e idêntico ao que é utilizado pela Comissão Setorial, porém sem indicação de valores quantitativos, seu caráter é apenas consultivo e tem a função de possibilitar ao servidor uma reflexão sobre sua prática. É utilizado de forma articulada à avaliação efetivada pela Comissão Setorial, a qual tem função predominantemente qualitativa com observância das práticas docentes quanto aos critérios de assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade, responsabilidade e investimento no desenvolvimento profissional. A avaliação de dossiê é realizada pela CRH, é um relatório do retrato funcional do servidor e possui caráter predominantemente quantitativo.

A avaliação qualitativa de desempenho envolve os seis indicadores descritos anteriormente, estando em consonância com a Constituição Federal. Para análise de cada indicador, há cinco descritores. A observância desses descritores corresponderá aos seguintes conceitos: [SE] – “Supera as expectativas do cargo”, quando atender até cinco descritores; [AE] – “Atende às expectativas para o cargo”, quando atender até quatro descritores; [AD] – “Aproxima-se do nível desejado para o cargo”, quando atender até três descritores e [NA] – “Abaixo do nível desejado para o cargo”, quando atender até dois descritores, neste caso o professor encontra-se em níveis insatisfatórios, precisando melhorar seu desempenho profissional (SÃO LUÍS, 2005). Essas orientações acompanham os formulários de autoavaliação e de avaliação da Comissão Setorial.

Para avaliar o professor, o presidente da CCAED institui a Comissão Setorial com membros indicados pelo chefe imediato do avaliado (São Luís, 2005), orientado pelos artigos 12 do Decreto nº 28.197/2005 e 35 do Estatuto do Servidor Público Municipal, o qual aponta que “a avaliação especial de desempenho será realizada por uma comissão especial, composta por 03 (três) servidores, todos efetivos e estáveis e de nível hierárquico não inferior ao do servidor a ser avaliado” (SÃO LUÍS, 2006). Atualmente quem institui a Comissão Setorial é o presidente da COAPEM.

Para os professores lotados nas escolas, essa comissão é formada pelo gestor escolar, um professor de suporte pedagógico e um professor de docência. Na inexistência do professor de suporte pedagógico, compõe a comissão outro professor de docência. Quando se trata de setores da SEMED, o chefe do setor preside a comissão organizada, seguindo o mesmo critério do art. 12 do Decreto nº 28.197/2005, que trata dos níveis hierárquicos.

O processo de avaliação, embora seja composto de três instrumentos (autoavaliação, avaliação da Comissão Setorial e avaliação de dossiê), para fins de cálculo, a Comissão Central toma como referência apenas as duas últimas, seguindo o descrito no art. 11 do Regulamento nº 01/2005, “a pontuação do processo de avaliação corresponderá a uma escala de 0 (zero) a 10 (dez) pontos para a avaliação feita pela Comissão Setorial e sobre as informações pessoais contidas no dossiê funcional de cada servidor (SÃO LUÍS, 2005).

No que concerne ao total de pontos dos dois instrumentos avaliativos, a avaliação da Comissão Setorial e avaliação de dossiê devem totalizar um percentual de 100% (cem por cento), distribuídos em 50% (cinquenta por cento) para cada uma das avaliações. O somatório é feito com base na Tabela 2, que será somada à avaliação de dossiê (Tabela 3), ambas contidas no documento normativo de regulamentação.

Tabela 2 - Avaliação dos indicadores de desempenho para análise da Comissão Setorial

ITENS	INDICADORES	CONCEITOS			
		SE	AE	AD	NA
01	ASSIDUIDADE	1,0	0,75	0,5	0,25
02	DISCIPLINA	1,0	0,75	0,5	0,25
03	INICIATIVA	1,0	0,75	0,5	0,25
04	PRODUTIVIDADE	3,0	2,50	2,0	1,5
05	RESPONSABILIDADE	1,0	0,75	0,5	0,25
06	INVESTIMENTO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	3,0	2,50	2,0	1,5
	TOTAL	10,0	8,0	6,0	4,0

Fonte: Regulamento nº 01/2005

O valor máximo de pontos indicados na Tabela 2 corresponde ao conceito “SE” e indica que o servidor avaliado demonstra boa qualidade do trabalho. Enquanto o conceito “NA” sinaliza que o profissional precisa de orientação e acompanhamento na condução de suas práticas pedagógicas. Nesses casos, a comissão entra em contato com o profissional, que é informado sobre as dificuldades que vem apresentando e que são apontadas no instrumento, deixando a cargo da equipe gestora (gestor e professor de suporte pedagógico) desenvolver ações de acompanhamento e envio de relatórios às superintendentes.

Na Tabela 3, verifica-se a pontuação correspondente às avaliações de dossiê, cujos parâmetros indicadores são assiduidade e disciplina, tomando como base informações contidas no dossiê funcional, como faltas e processos administrativos disciplinares.

Tabela 3 - Avaliação dos indicadores de desempenho para análise de dossiê

ITENS	INDICADORES	CONCEITOS			
		SE	AE	AD	NA
01	ASSIDUIDADE	5,0	4,0	2,5	1,75
02	DISCIPLINA	5,0	4,0	2,5	1,75
	TOTAL	10,0	8,0	5,0	3,5

Fonte: Regulamento 01/2005

O somatório das notas referentes à avaliação da Comissão Setorial e a do dossiê resultará na média do avaliado. Esse processo deve ser repetido nas três etapas e ao final dividido por três. De acordo com o art. 28 do Regulamento nº 01/2005, “o profissional que for habilitado no processo de avaliação de desempenho terá sua estabilidade garantida ao completar 36 meses de efetivo exercício” (SÃO LUÍS, 2005).

No caso dos professores com uma única avaliação, conforme Tabela 4, essa divisão não foi feita e preservou-se a nota da avaliação realizada. Ressalta-se que, para alguns grupos de professores, o atraso para a conclusão dos processos foi de quase dois anos, como poderá ser observado na Tabela 4.

Tabela 4 - Professores estabilizados após avaliação única / ano de homologação

Ano de admissão / Conclusão do estágio probatório	Total de professores avaliados	Ano de homologação das avaliações			Nº de avaliações realizadas
		2015	2016	2017	
2011/2014	30	30	-----	-----	01
2012/2015	380	251	67	62	01
2013/2016	60	-----	48	12	01
<b>TOTAL</b>			470		

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, partir de dados da COAPEM, 2020

Como mostra a Tabela 4, dos professores admitidos em 2012 com término da avaliação em 2015, 66,05% tiveram suas avaliações homologadas dentro do ano de conclusão, entretanto com apenas uma avaliação ao final do período. Do total restante, 17,63% foram avaliados em 2016 com quase um ano de atraso, e 16,31% apenas em 2017, praticamente dois anos após o período de conclusão do estágio probatório, todos com apenas uma avaliação realizada.

Os dados da tabela refletem as dificuldades encontradas pela equipe em realizar as três etapas da avaliação dos servidores em estágio probatório com admissão no período de 2011 a 2013. Destaca-se que a lentidão do processo na SEMED pode estar associada ao volume de avaliações e à realização de um trabalho ainda muito manual. Observa-se também que etapas importantes como o acompanhamento sistemático desses servidores mediante *feedback* das avaliações parciais de desempenho não são realizadas por esta comissão, embora entendida como necessária para que a SEMED desenvolva programas de acompanhamento e treinamento, conforme sugerem Brandão e Guimarães (2001). O *feedback* é considerado por Paradela e Costa (2019) uma ferramenta necessária para o aprimoramento profissional, destarte deve-se evitar guardar os resultados sem discuti-los com os funcionários, visto que tal prática não oportuniza a busca pela melhoria profissional.

Na seção 2.5, apresentam-se os fatores que podem interferir no processo de avaliação de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís em estágio probatório.

## 2.5 FATORES QUE INTERFEREM NA AED DOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO DA PREFEITURA DE SÃO LUÍS

Nesta seção, são apresentados os fatores que podem influenciar para que o processo de avaliação especial de desempenho dos profissionais do magistério no estágio probatório se torne pouco efetivo e eficaz para a gestão pública, uma vez que a falta de cultura para a avaliação de resultados não contribui para elaborar estratégias de gestão com foco na capacitação e desenvolvimento profissional dos servidores da Secretaria Municipal de Educação de São Luís.

Segundo Orsi e Silva (2014. P. 195)

A identificação desses fatores dificultadores pode ajudar gestores e funcionários públicos a enfrentarem seu contexto de forma mais completa e abrangente, utilizando os instrumentos de gestão de desempenho com consciência das eventuais limitações e restrições do “mundo real”.

Na SEMED, destaca-se que todos os processos de trabalho relacionados à avaliação de desempenho dos professores em estágio probatório, ainda são realizados de forma manual, seja na COAPEM ou mesmo na CRH, o que torna o processo lento e mais propício a falhas. Também há uma possibilidade maior de perdas de informações, sendo esta uma das limitações da pesquisa, uma vez que muitos registros sobre a COAPEM e o processo de avaliação antes feitos em formato impresso, foram perdidos ou se teve acesso parcial devido ao arquivo estar comprometido por conta da deterioração do tempo.

A partir de 2015, com a atual comissão, a equipe passou a utilizar planilhas eletrônicas contemplando campos com dados mais precisos, como data de abertura do processo, envio à escola e devolução, pastas digitais com as comissões setoriais de cada escola e/ou setor, o que possibilita mais agilidade ainda que não seja o ideal. Esse modelo permitiu o controle de entrada e saída das avaliações na COAPEM, bem como possibilitou a análise de alguns dados utilizados nesta pesquisa.

De acordo com as observações realizadas no setor, consideram-se ainda, como fatores intervenientes, a quantidade de processos avaliativos, o número insuficiente de servidores na equipe e as inúmeras atribuições da COAPEM, conforme descrito no art. 2º da Portaria nº 189/2018 (SÃO LUÍS, 2018). Sublinhe-se que esses fatores podem ocasionar atrasos nas homologações das avaliações, dentro do lapso temporal, visto que a comissão não consegue

realizar todas as etapas dentro do prazo previsto, conforme estabelece o Estatuto do Servidor Público municipal (SÃO LUÍS, 2006).

Para melhor ilustrar as afirmações, foi feito um levantamento de avaliações de professores com admissão entre o período de 2010 a 2013, com homologações a partir de 2014, quando a nova comissão foi constituída, dando continuidade a processos atrasados, e abrindo novos processos. Esses dados estão sistematizados na Tabela 5 que apresenta o ano de homologações para esse grupo de professores, sendo possível perceber quão demorado foi o processo de avaliação. Esse levantamento foi importante para confrontar com os números atuais já realizados e, a partir daí, pensar sobre os problemas, suas origens e a melhor forma de saná-los.

Tabela 5 - Avaliações homologadas no período de 2014 a 2017

Ano de admissão/ conclusão do estágio probatório	Avaliações homologadas	Ano de homologação			
		2014	2015	2016	2017
2010/2013	107	*	107	-	-
2011/2014	30	-	30	-	-
2012/2015	380	-	251	67	62
2013/2016	60	-	-	48	12
<b>TOTAL</b>	<b>577</b>				

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, partir de dados da COAPEM, 2020

De acordo com dados levantados, as avaliações dos professores com triênio 2010/2013, foram iniciadas em abril de 2014, já com quase um ano de atraso, a partir da instituição da atual comissão sendo conclusos todos os processos apenas em 2015, como observado na Tabela 5. Não foi possível definir o quantitativo de avaliações homologadas no ano de 2014 por falta de registros mais precisos, já que as tabelas apresentavam apenas nome, data de admissão, lotação e nota final do avaliado.

A partir das avaliações realizadas para o grupo com admissão em 2012, passou-se a usar registros incluindo data de conclusão das avaliações, para se ter uma ideia do tempo de tramitação e da lentidão que permeia o processo. No período de 2016 a 2017, apenas dois professores ingressaram na rede. Isso se deu por via judicial. Esses professores cumpriram o estágio probatório e foram avaliados nas três etapas. A realização das avaliações parciais é feita com muita dificuldade pelo setor. Apesar disso, entende-se que é um número razoável para possibilitar um acompanhamento mais adequado, ainda que este não esteja acontecendo a

conteúdo, dados os constantes atrasos em que elas ocorrem, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6 - Avaliações homologadas no período de 2015 a 2020 / avaliações parciais

Ano de admissão/ Ano da avaliação	Total de professores	Primeira avaliação	Segunda avaliação	Terceira avaliação
2012/2015	395	Não houve	Não houve	380 <sup>4</sup>
2016/2019	01	01	01	01
2017/2020	01	01	01	01
Total	397	02	02	382

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, partir de dados da COAPEM, 2020

Os dados evidenciam que o grande volume de avaliações que deveriam ter sido realizadas em 2015, somado à estrutura atual da COAPEM, resultou nas homologações com apenas uma avaliação realizada. Também não se cumpriram os objetivos da avaliação quanto ao *feedback*, uma vez que os professores são comunicados do resultado somente depois do término do período probatório. Conforme dados levantados pela autora da pesquisa, 30 processos não foram arquivados por falta de assinatura dos servidores, que sequer compareceram para tomar ciência do resultado.

Para Lucena (1992), a avaliação de desempenho representa um instrumento importante de ferramenta gerencial, mas deve ser utilizada corretamente, sob risco de tornar-se um mero instrumento de controle burocrático. No setor público, apesar de algumas iniciativas com o uso de AD com foco na gestão, pouco se observa quanto à cultura de resultados, a avaliação geralmente tem sido realizada muito mais para se cumprir uma exigência legal e burocrática, fato percebido pela falta de *feedback* ao profissional avaliado, observado em todas as pesquisas cujo contexto da administração pública foi objeto de investigação (BORGES, 2003; MOURA, 2016; LIMA, 2018).

<sup>4</sup> 15 professores não foram avaliados, por diferentes motivos, a saber: vacância, exonerações a pedido, licenças para tratamento de saúde prolongadas, afastamento para outros órgãos (situação vedada pelo Estatuto do Magistério Público Municipal).

Para demonstrar que o problema é recorrente, em junho de 2020, foi realizado um levantamento do total de avaliações com admissão em fevereiro de 2018 e o quantitativo de avaliações parciais realizadas. Esse levantamento é demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 - Professores com término do estágio probatório em fevereiro de 2018

Total de professores	1ª avaliação	2ª avaliação	3ª avaliação
118	107	82	68
Avaliações a serem realizadas	09	36	50

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, a partir de dados da COAPEM/2020

A tabela demonstra um significativo atraso no quantitativo de avaliações realizadas. Observou-se um decréscimo no número de avaliações compreendidas entre a primeira e a terceira etapa, isso porque os processos abertos para novos grupos acontecem paralelamente, gerando uma demanda maior de análise e uma dificuldade em acompanhar os prazos de saída e entrada das avaliações. Diante desse quadro, o mais preocupante é a incapacidade de gerenciar os dados de forma adequada e fornecer o *feedback* em tempo hábil para resolver possíveis problemas e /ou dificuldades que os professores possam apresentar durante o seu período probatório. Em um levantamento mais atual, esses números diminuiriam, todavia ainda há cerca de 10 professores desse grupo com avaliações em atraso, devido à dificuldade de gerenciamento dos dados.

Vale ressaltar que a falta de uma equipe designada apenas para o trabalho com esse tipo de avaliação pode interferir nos atrasos demonstrados. Atualmente a COAPEM possui quatro membros, todos pertencentes ao quadro efetivo do subgrupo do magistério, que desenvolvem, além das atividades de estágio probatório, outras demandas relativas aos direitos estatutários dos professores, como recebimento de documentações para progressão horizontal, gratificações de difícil acesso e titulações, conforme previsto no art. 2º da Portaria nº 189/2018, quanto à viabilização das concessões dos benefícios previstos em lei.

Salienta-se que a inviabilidade da formação da Comissão Setorial em determinadas escolas (ocasionada pela falta de servidores efetivos) também pode influenciar a demora na abertura dos processos, e sua lenta tramitação. Esse procedimento inicial, quando não é realizado no período adequado, acaba influenciando as demais etapas de avaliação e, conseqüentemente, a conclusão dos processos.

O preenchimento dos instrumentos de avaliação pela Comissão Setorial é outro ponto que merece destaque. Verifica-se que, às vezes, os documentos são devolvidos sem a assinatura dos avaliadores ou mesmo com rasuras, além da alteração na ordem das páginas, o que não é permitido. Apesar de serem informados sobre os cuidados que devem ter, muitas vezes os processos são devolvidos sujos, dobrados, demonstrando a falta de zelo e cuidado. Isso fica evidente a partir de dados apresentados na pesquisa com base na análise de trinta processos, nos quais foi possível constatar ausência de assinaturas de algum membro, incluindo o próprio gestor, membro da comissão ou mesmo o professor avaliado, demonstrando, nesses casos, que o servidor não tomou ciência do resultado de sua avaliação, o que constitui etapa obrigatória. Outro destaque são os campos contendo indicadores não completamente preenchidos. Tais situações evidenciam a incompreensão do avaliado e seus avaliadores sobre a importância do processo de avaliação.

Também pode ser considerado como uma dificuldade enfrentada o descumprimento de certas etapas do processo. De acordo com o art. 6º do Regulamento nº 01/2005 (SÃO LUÍS, 2005), todos os processos de avaliação especial de desempenho dos profissionais do magistério serão originados no setor do Protocolo mediante solicitação da Coordenação de Recursos Humanos. Cabe a esta também encaminhar os processos ao setor do servidor avaliado, conforme art. 7º do mesmo documento. Entretanto, na prática não funciona dessa forma, pois todos esses procedimentos ficam a cargo da COAPEM, com exceção da sua formalização. Isso demonstra que parte do que está previsto nos documentos normativos não estão sendo seguidos.

Aliado a tudo que foi apresentado, o contexto da pandemia da Covid-19 potencializou ainda mais as dificuldades, em função das medidas restritivas adotadas pela Prefeitura de São Luís, a partir de março de 2020, estabelecendo ora a necessidade de revezamento de servidores nos setores de trabalho, ora adoção do sistema de teletrabalho.

Para dar continuidade à discussão proposta, apresenta-se no próximo capítulo uma análise mais aprofundada sobre o problema investigado. Com esse propósito, estabeleceu-se um diálogo com teóricos que estudam a avaliação de desempenho e sua adequação no sistema público, contribuindo para refletir sobre as questões já levantadas. O aporte teórico alcançado com a pesquisa colaborou para as análises apresentadas neste trabalho.

### **3 UMA ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO DA PREFEITURA DE SÃO LUÍS**

O objetivo deste capítulo é realizar uma análise sobre os fatores que interferem na avaliação de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís em estágio probatório. Este capítulo apresenta o referencial teórico, que dialoga com autores cuja temática seja a da administração pública a partir do modelo gerencial, ao mesmo tempo que apresenta uma visão mais crítica a esse respeito. Discutem-se os institutos de estágio probatório e a estabilidade dos servidores públicos mediante a realização da avaliação de desempenho, entendida como um instrumento de acompanhamento da gestão pública. Apresenta-se ainda o percurso metodológico traçado para o alcance dos objetivos propostos e a análise dos dados coletados.

#### **3.1 REFERENCIAL TEÓRICO**

A presente seção discute conceitos e estudos científicos relacionados às temáticas de gestão por competências e gestão de desempenho no âmbito do serviço público brasileiro, com destaque à avaliação de desempenho no estágio probatório, visto que esta é condição para a aquisição da estabilidade. A seção está organizada em subseções para melhor estruturar o texto, ficando assim definida: (i) A reforma do Estado e a Administração Pública Gerencial: a busca pela eficiência no setor público brasileiro; (ii) Gestão de desempenho: um mecanismo de gerenciamento da Gestão de Pessoas no setor público; (iii) Avaliação de desempenho e avaliação por competência; (iv) Avaliação de desempenho como instrumento de gestão pública.

As discussões estão propostas a partir da análise da reforma administrativa do Estado, iniciada no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998), com a adoção do modelo gerencialista na administração pública. São apresentados e discutidos conceitos como eficiência, eficácia e efetividade no serviço público, princípios que definem a nova gestão pública (NGP). Para dar suporte às discussões, recorre-se a autores como Bresser-Pereira (1998), defensor do modelo gerencial, que atuou de forma decisiva na reforma administrativa do Estado no governo FHC. Abrucio (1997) e Paes de Paula (2001, 2005), que aportam com reflexões sobre o modelo de administração pública gerencial.

As contribuições de Diniz (1998), Coutinho (1999), e Modesto (2002) estão relacionadas à questão da Administração Pública e da relação jurídico funcional entre o servidor e o Estado, tendo, como marco inicial, o estágio probatório e a aprovação em avaliação especial de desempenho profissional para a garantia da estabilidade no serviço público. Paludo (2010) discute a ideia da Administração Pública, contribuindo para o entendimento da máquina estatal.

Lucena (1992), Junquilha (2012), Orsi e Silva (2014), Doro et al (2020), Rabaglio (2006), Araújo (2006) e Lacombe e Hielborn (2008), Paradela e Costa (2019) são retomados por conta das discussões sobre a gestão do desempenho, a partir da introdução de mecanismos de avaliação para mensurar, monitorar, desenvolver pessoas e alcançar objetivos e metas organizacionais, destacando o *feedback* como instrumento de gestão. Leme (2006), Lana e Ferreira (2019), além dessas reflexões, desenvolvem a temática da avaliação de desempenho por competências. Oliveira-Castro, Lima e Veiga, (1996) abordam a importância dos Sistemas de Avaliação de Desempenho para o setor público e a necessidade de ajustá-los conforme os objetivos de quem os adota. Estas autoras apontam ainda que os resultados da AD podem estar associados à questão organizacional. Lotta (2002) introduz uma discussão sobre o novo papel da área de Recursos Humanos, passando da visão tradicional de administração para uma visão estratégica de gestão de pessoas.

### **3.1.1 A reforma do Estado e a Administração Pública Gerencial: a busca pela eficiência no setor público brasileiro**

A Administração Pública é “o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou organização estatal” (BOBBIO, MATTEUCCI e PASQUINO, 1998, p. 10). Para Meirelles (2004), a Administração Pública significa a totalidade de serviços e entidades ligados ao Estado. Destaca-se que, nos dois conceitos apresentados, o Estado tem um papel importante na garantia de direitos sociais, sendo a atividade estatal uma forma de garanti-los à sociedade, seu destinatário final.

Costin (2010, p.1) define o Estado como “o conjunto de regras, pessoas e organizações que se separam da sociedade para organizá-la”. Ao usar tal definição, a autora parte do princípio de que o Estado nem sempre existiu. Seu surgimento se dá em um determinado momento histórico, em função de uma série de fatores sociais, políticos, econômicos, com o objetivo de organizar a sociedade sob uma nova estrutura institucional de poder. De acordo com

a autora, “o Estado só passa a existir quando o comando da comunidade é garantido por algum tipo de aparelho ou instância especializada que, funcionando de forma hierárquica, separa claramente governantes e governados” (COSTIN, 2010, p.1) Isso porque nem toda organização social está assim definida. Há sociedades em que, mesmo havendo uma hierarquia, como no caso das comunidades primitivas, isso não representa separação entre líderes e liderados.

Frise-se que a organização do Estado brasileiro é assunto tratado no Direito Constitucional, no que concerne a sua divisão político-territorial, a sua forma de governo, à estrutura dos poderes, ao modo de aquisição e exercício do poder e aos direitos e garantias individuais e sociais dos governados (PALUDO, 2010). Para garantir tais direitos, “a administração pública é entendida como uma atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para segurar os interesses coletivos” (MORAES, 2003, p. 310). Mais uma vez é destacada a responsabilidade social do Estado, definido constitucionalmente na Carta Magna de 1988, que, em seu artigo 5º, garante ao indivíduo e/ou grupos sociais o direito a invocá-lo para garantir uma vida digna como ser humano (BRASIL, 1988).

Importa observar ainda que, com a Constituição de 1988, a garantia de direitos individuais e coletivos exige cada vez mais do Estado a prestação de serviços de qualidade à população e, conseqüentemente, uma gestão da máquina estatal eficiente. Para garantir tais direitos, a administração pública, por meio do desenvolvimento de políticas públicas, sofre influência direta ou indiretamente de diferentes grupos de interesses (políticos, econômicos, sociais) que exercem pressão sobre ela, podendo “influenciar na própria configuração da administração pública” (COSTIN, 2010, p. 28).

Na visão de Bresser-Pereira (1998, p. 20-22), há três formas de administrar o Estado: a administração patrimonialista, a administração pública burocrática e a administração pública gerencial. De acordo com Costin (2010), o autor não considera a administração patrimonialista como pública pois esta não visaria aos interesses públicos, uma vez que não há diferenciação entre os interesses públicos e os interesses privados. A partir da década de 1930, mais especificamente no governo Vargas, a administração burocrática, em substituição ao modelo patrimonialista impôs mudanças na forma de gerir o aparelho estatal, sobretudo no que se refere à ideia de *res* pública e *res* privada, mas a forma de administrar em muitos aspectos permanecia a mesma.

Com “a complexidade das novas tarefas atribuídas ao poder público no Estado Social” (COSTIN, 2010, p.32), esse modelo de gestão deixou de ser necessário, visto que o novo papel do Estado exigia uma forma mais eficiente de administrar a máquina pública. A administração

pública gerencial passou então a ser adotada como forma de atender às necessidades do Estado social democrático. Com esse modelo de gestão, foram introduzidos na administração pública os ideais liberais, o princípio da eficiência, a ideia de cidadão-cliente (usuário /contribuinte). Para melhor explicitar cada uma dessas modalidades de administração do Estado, apresenta-se o Quadro 1.

Quadro 1 - Resumo dos modelos da Administração do Estado

Modalidades de administração	Princípios	Cargos públicos
Administração Patrimonialista	<p>Confusão entre os interesses público e privado.</p> <p>Dominação tradicional com base na crença da tradição.</p> <p>Consequência: ineficiência, má gestão, corrupção e nepotismo.</p>	Escolhidos por relações pessoais
Administração Pública Burocrática	<p>Separação entre os interesses público e privado.</p> <p>Predominância do modelo racional-legal (Max Weber).</p> <p>Excesso de formalismo: uso de regras exaustivas para atingir comportamentos desejados (padronização da rotina e procedimentos administrativos).</p> <p>Rígido controle dos meios para evitar imprevisibilidade.</p> <p>Impessoalidade: foco nos cargos e na carreira e menos nas pessoas.</p> <p>Hierarquização: as decisões obedecem a uma lógica de hierarquia administrativa (pouca autonomia do administrador).</p> <p>Insulamento burocrático (Tecnocratas).</p> <p>Resistência à mudança.</p>	Concurso público - Profissional de carreira, detentor de conhecimento especializado
Administração Pública Gerencial (Nova Gestão pública)	<p>Clara separação entre os interesses público e privados.</p> <p>Visão liberal de governança pública.</p> <p>Flexibilização e descentralização da gestão (autonomia gerencial) - <i>Accountability</i>.</p>	Concurso público - Profissional escolhido por conhecimento técnico

	<p>Controle dos resultados e busca pela eficiência.</p> <p>Valorização dos órgãos de controle e transparência pública.</p> <p>O cidadão visto como cliente (usuário/contribuinte).</p>	<p>Valorização da participação da sociedade</p> <p>Incentivo à criação de plano de cargos e carreiras</p>
--	--	---

Fonte: Elaborado pela pesquisadora/2021, a partir da obra de Costin (2010)

A implementação da nova Gestão Pública (NGP) teve início na Inglaterra, sob a administração de Margaret Thatcher, “com a firme determinação de reformular o que ela percebia como uma economia britânica em crise e um serviço público, em suas palavras, letárgico (THATCHER, 1993, p. 41-49 apud COSTIN, 2010, p. 33). Embora não tenha conseguido implantar a reforma a sua maneira, esse modelo de gestão tornou-se referência para outros países, inclusive o Brasil, à época sob o governo de Fernando Henrique Cardoso, que, sob a influência de seu ministro Bresser-Pereira, considerava o modelo de administração burocrática falido para atender às necessidades do Estado social, que demandava maior prestação de serviços à população e precisava enfrentar a crise fiscal e a exigência por serviços de maior qualidade.

Para Bresser- Pereira (2010, p. 115):

A Reforma Gerencial foi a resposta a esse desafio ao modificar a forma de administrar a oferta dos serviços. Ela (1) torna os gerentes dos serviços responsáveis por resultados, ao invés de obrigados a seguir regulamentos rígidos; (2) premia os servidores por bons resultados e os pune pelos maus; (3) realiza serviços que envolvem poder de Estado através de agências executivas e reguladoras; e – o que é mais importante – (4) mantém o consumo coletivo e gratuito, mas transfere a oferta dos serviços sociais e científicos para organizações sociais, ou seja, para provedores públicos não estatais que recebem recursos do Estado e são controlados através de contrato de gestão.

Segundo o autor, a reforma gerencial pauta-se nessas quatro características, para garantir os direitos sociais, com destaque para a transferência da oferta dos serviços sociais e científicos para organizações sociais. Dessa forma, o poder público cumpre sua responsabilidade social sem, contudo, ser o agente direto de sua provisão ou oferta. Paes de Paula (2005) tece críticas à gestão gerencial, pois seu foco parece estar muito mais voltado à hegemonia do privado, já que seus princípios estão pautados em um conjunto de ideais neoliberais. Harvey (1992) apud

Paes de Paula (2005, p.37-38), ao destacar o contexto de surgimento do modelo gerencialista, afirma:

o movimento gerencialista no setor público é baseado na cultura do empreendedorismo, que é um reflexo do capitalismo flexível e se consolidou nas últimas décadas por meio da criação de um código de valores e condutas que orienta a organização das atividades de forma a garantir controle, eficiência e competitividade máximos.

Desse modo, a cultura gerencial, como critica Paes de Paula (2005), carrega um forte teor de valores e condutas de cunho empresarial, visando à eficiência, controle e qualidade, para se manter de forma competitiva no mercado de trabalho. Por se diferenciar dos ideais do sistema público, a adoção de um modelo que busca o controle e a eficiência, sem considerar as peculiaridades da administração pública, torna-se no mínimo uma tentativa frustrante.

É importante ressaltar que a administração pública, por possuir realidade diferente do setor privado, não é regida pelas mesmas normas de funcionamento, e muitas vezes suas peculiaridades já se constituem um entrave. Logo, esse modelo de gestão, embora tenha implementado mudanças significativas, não foi considerado suficiente para resolver os problemas do sistema público, pois, como afirma Abrucio (1997), o gerencialismo não se configurou como um novo paradigma capaz de substituir por completo os padrões burocráticos weberianos que impõem padrões rígidos de funcionamento à máquina estatal. Segundo o autor, para alcançar um padrão de qualidade desejável, o princípio da eficiência deve perpassar por normas mais flexíveis e com responsabilidades compartilhadas.

Para essa reflexão, Abrucio (1997) apresenta as principais tendências de modificação no antigo padrão burocrático weberiano, vinculadas a estruturas pós-burocráticas influenciadas pelo debate gerencialista. Dentre as quais, destacam-se aquelas consideradas mais relevantes para a pesquisa realizada no âmbito da SEMED:

(a) Ampla introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, atrelados uns aos outros, e baseados em indicadores de qualidade e produtividade; (b) [...]; (c) A Descentralização de política apoiada no princípio de que quanto mais perto estiver do cidadão o poder de decisão com relação às políticas públicas, melhor será a qualidade da prestação do serviço e, de fundamental importância, maior será o grau de *accountability*; (d)[...];(e)Estabelecimento do conceito de planejamento estratégico, adequado às mudanças no mundo contemporâneo e capaz de pensar, também, as políticas de médio e longo prazo [...]; (f) Flexibilização

das regras que regem a burocracia pública, principalmente o Direito Administrativo (ABRUCIO, 1997, p. 37-38).

Nessa perspectiva de transformação, o modelo de avaliação de desempenho vem se aprimorando para ajustar-se às novas exigências de mercado. Assim a AD deve possibilitar avaliar não apenas seus colaboradores, mas a organização, de modo que haja um comprometimento compartilhado por seus resultados. O processo de descentralização de política e responsabilização coletiva é uma realidade a ser perseguida. Segundo Paes de Paula (2005), a estrutura do aparelho do Estado pós-reforma demonstra uma “clara concentração do poder no núcleo estratégico”, chamado por Diniz (2000) como um processo de insulamento burocrático formado pelo Ministério da Fazenda, Banco Central, Tesouro Nacional, e BNDES, que constituem o núcleo responsável pelas decisões estratégicas.

Quanto à flexibilização das regras que regem a burocracia pública, o relatório do Banco Mundial (1995, p. 109) destaca que “muitos governos estão se dando conta de que uma exposição maior à concorrência internacional requer burocracias flexíveis que funcionem bem”. Nesse sentido, para “serem empregadores eficazes e assegurar serviços de alta qualidade, os governos necessitam reformar suas políticas de remuneração, seleção e promoção de pessoal” (BANCO MUNDIAL, 1995, p. 109).

Nesse contexto, destaca-se que a adoção de mecanismos de avaliação de desempenho no contexto da administração pública deve levar em consideração suas peculiaridades, bem como estar atrelada à ideia de desenvolver pessoas, preparando-as para uma atuação mais proativa, com foco na eficiência de seus processos e melhoria dos serviços ofertados à sociedade. Isso exige da área de gestão de pessoas novas estratégias, temática da subseção 3.1.2.

### **3.1.2 A evolução da Gestão de pessoas: da burocracia a uma visão estratégica da organização**

A área de Gestão de pessoas sofreu profundas transformações para atender às necessidades das organizações: com o mercado de trabalho mais competitivo, a força humana no processo produtivo tem se tornado cada vez mais relevante, exigindo das organizações uma mudança nas funções da área de Recursos Humanos (RH), sendo cada vez direcionada para a gestão de pessoas, e assumindo uma visão mais estratégica (LACOMBE e HIELBORN, 2008).

Vale lembrar que nem sempre foi assim, e que, portanto, os trabalhadores eram vistos como operários que vendiam sua força de trabalho, numa extensa jornada laboral, traduzida em ação mecânica e repetitiva (ANTUNES, 2007). De acordo com o autor, a dimensão intelectual do trabalho era transferida apenas para as esferas da gerência científica, excluindo totalmente a classe operária de participar de qualquer processo de gestão. Isso provocava um distanciamento entre o trabalho e o capital, imposto pelo modelo de produção taylorista<sup>5</sup>.

Para Antunes (2007), o estilo taylorista, que imperou nas grandes indústrias por quase todo o século XX, mais expressivamente nas duas primeiras décadas, era baseado na administração científica, visando à “produção em massa de mercadorias, que se estruturava a partir de uma produção mais homogeneizada e enormemente verticalizada”, (ANTUNES, 2007, p. 38). Essa estratégia de produção tinha por objetivo manter o domínio das suas tecnologias e dos processos de produção, controle sobre os lucros da empresa e sua expansão, o que tornava o trabalho ainda mais exigente.

Seguindo a tendência mundial, no Brasil não foi diferente: a exploração do trabalho, a lei da mais-valia<sup>6</sup> proporcionavam um clima de descontentamento e insegurança para empregados e patrões (ANTUNES, 2007). Para minimizar esse clima de descontentamento, era preciso criar leis que dessem garantias aos trabalhadores na relação capital-trabalho. Foi com o Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (BRASIL, 1943), que ficou instituída a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) no Brasil, trazendo mais garantias ao empregado. Com a legislação trabalhista, o departamento de pessoal precisou adquirir certa especialização. De acordo com Tose apud Franco (2008, p.23), esse período foi considerado a fase legal da gestão de pessoas. Além desta, a autora também destaca a fase tecnicista, marcada pela figura do gerente de relações industriais (GRI). São heranças dessa fase, atividades como: treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários e outros benefícios.

Destaca-se que até a década de 1970, o departamento de RH era constituído por advogados ou bacharéis em direito, haja vista a necessidade de cumprir a legislação vigente, necessitando, portanto, de profissionais conhecedores das leis trabalhistas (KNEVITZ, 2011).

---

<sup>5</sup> O Taylorismo foi considerado o sistema de administração científica, desenvolvido por Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos. Tem por objetivo a racionalização do trabalho, com a simplificação dos movimentos requeridos para a execução das tarefas. Esse movimento foi considerado um dos fatos marcantes do século passado (ÁVILA e STECCA, 2015).

<sup>6</sup> De acordo com Marx, a mais-valia é o termo utilizado em alusão ao processo de exploração da mão de obra assalariada que é utilizada na produção de mercadorias. Trata-se de um processo de extorsão por meio da apropriação do trabalho excedente na produção de produtos com valor de troca (MARX, 1974).

Entretanto, tais medidas não foram suficientes para evitar descontentamentos, pois, com o aumento crescente do mercado e a utilização de técnicas cada vez mais inovadoras, o trabalho nas organizações tornou-se mais complexo. No final da década de 1960 e início de 1970, o modelo taylorista passou a dar sinais de falência, crescendo o anseio por um modelo organizacional mais flexível e humanizado como forma de superar a rigidez do modelo vigente (CALDAS, TONELLI; LACOMBE, 2002). Os movimentos sindicais no mundo ganharam força na luta por mais direitos trabalhistas. Essa etapa é considerada a fase da administração, em que há uma pretensão de “transferir o foco das atividades burocráticas e operacionais para as responsabilidades de ordem mais humana, voltada para as pessoas e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.)” (TOSE apud FRANCO 2008, p. 24).

Na década de 1980, o cenário social, econômico e político exigiu das empresas a renovação do departamento de RH, entretanto isso não representou profundas mudanças na área, já que o mercado ainda era pouco competitivo (CALDAS, TONELLI; LACOMBE, 2002). Foi com o fenômeno da globalização econômica que as empresas passaram a perceber nos funcionários o seu diferencial para obtenção de vantagem competitiva, transformando também o perfil do setor de recursos humanos, que passou a ser visto como uma área estratégica para o sucesso organizacional (ARAÚJO, 2006).

Na fase estratégica, de acordo com Tose apud Franco (2008, p. 24) o RH “passa a ter preocupação de longo prazo com os seus trabalhadores”, com o seu bem-estar e o nível de satisfação com a empresa. Por fim, destaca a fase do Conhecimento como a evolução da fase estratégica, tendo sua essência baseada na inovação, esta fase compreende a pessoa como capital intelectual. A era do talento, do aprendizado e do conhecimento, sendo responsável por grandes transformações nas relações entre chefes e subordinados (TOSE apud FRANCO, 2008, p. 24). É na fase estratégica que as empresas se destacam mais pela competição do mercado de trabalho, pelas ações de treinamento e práticas inovadoras, pela busca de servidores cada mais qualificados para compor o seu quadro de profissionais e por relações mais flexíveis no ambiente de trabalho.

Para Thive Jr (2014), uma organização de sucesso deve considerar duas questões fundamentais: as mudanças sofridas pelo ambiente competitivo e o desenvolvimento de uma cultura organizacional que se relaciona com a necessidade de aprendizagem contínua dos seus funcionários, dando vazão a uma ligação sistêmica, isto é, de interdependência entre a organização e as pessoas que dela fazem parte, contribuindo com suas habilidades, capacidades e competências para o alcance de metas e objetivos. Essa visão transformou o setor de RH de

uma perspectiva burocrática para uma visão pautada no desenvolvimento das pessoas, consideradas agora o grande diferencial de uma empresa (TEIGA, 2012): uma vez que as pessoas são únicas, investir nelas exige visão estratégica. Para Rosa (2006, p.46), as pessoas têm se tornado cada vez mais importantes dentro de uma organização, de vez que há carência de profissionais e necessidade de valorizar o potencial humano. Para esta autora,

as organizações percebem a cada dia que não são feitas só de máquinas, mas principalmente por pessoas. O departamento de recursos humanos, aos poucos, deixa de ser conhecido como um departamento que calcula os salários e benefícios dos funcionários, e passa a ser, dentro da organização, um dos departamentos fundamentais para que haja uma evolução do desempenho pessoal, profissional e cultural, tanto da organização como dos funcionários (ROSA, 2006, p.4)

Essa ideia aos poucos vai sendo implantada nas organizações públicas, pois cresce juntamente com o fenômeno da globalização e da sociedade do conhecimento a necessidade de prestar serviços cada vez mais qualificados, tornando-se uma exigência da sociedade contemporânea, que está cada vez mais consciente do papel do Estado, como garantidor de direitos sociais. Desse modo, a busca pela qualidade de resultados acaba impondo à administração pública desafios, principalmente nas questões relativas à gestão de seus recursos humanos, como afirma Cardoso (2012). De acordo com a autora, é possível ver que, no cenário atual, este desafio cresce com o aumento da criação de cargos públicos, considerado um ponto positivo para a estruturação da máquina pública, mas que nem sempre reflete a garantia de serviços de qualidade frente a cortes orçamentários recorrentes, que acabam por comprometer a eficiência do sistema público.

Como sugestão, Cardoso (2012) entende ser necessário otimizar tarefas, incentivar a criatividade e promover inovações, capacitar, desenvolver e treinar servidores para melhor desempenhar suas funções, promovendo sua valorização por meio de uma política salarial condizente à função e cargo que ocupa. Assim, é importante que se desenvolva a cultura da gestão de desempenho nas organizações públicas, como estratégia para acompanhar, desenvolver, valorizar seus funcionários e ofertar serviços públicos de qualidade à sociedade.

### **3.1.3 Gestão de desempenho: um mecanismo de gerenciamento da gestão de pessoas dentro das organizações**

Nesta seção, propõe-se uma reflexão sobre a gestão de desempenho como forma de identificar habilidades e competências profissionais, as características individuais e o potencial de desenvolvimento dos funcionários para auxiliar nos processos de trabalho, visando ao alcance dos objetivos organizacionais. Seja no setor privado, seja no setor público, observa-se que algumas medidas são necessárias para melhor gerenciar o desempenho dos funcionários, saber em que medida os objetivos estão sendo alcançados e quais os mecanismos mais adequados para lograr esse alcance. De acordo com Paradela e Costa (2019, p. 193):

A gestão do desempenho representa um conjunto de técnicas direcionadas para a obtenção e análise de informações que possam caracterizar a qualidade da contribuição que cada funcionário tem oferecido à organização, completada pela adoção de medidas que favoreçam seu constante aprimoramento.

A partir das considerações destes autores, entende-se que gerenciar o desempenho das pessoas não é tarefa fácil em uma organização, pois isso exige preparação, proveniente de um bom planejamento que considere não apenas os fatores individuais concernentes aos funcionários. Para estes autores, “a gestão do desempenho precisa, portanto, agir não apenas sobre o indivíduo, mas sobre os diversos fatores que afetam o seu desempenho” (PARADELA e COSTA, 2019, p.213). Na concepção de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) a maneira como são configuradas as relações de trabalho e o nível de satisfação dos funcionários com as organizações, tem influência sobre o comportamento das pessoas e, portanto, sobre o seu desempenho. Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) consideram que o desempenho individual e/ou de equipes não pode ser avaliado isoladamente dos fatores que o afetam. Assim é mister tomar alguns cuidados para que os mecanismos adotados nas organizações com o objetivo de mensurar o desempenho profissional não sejam utilizados como via de mão única.

Paradela e Costa (2019) definem etapas importantes a serem consideradas na implantação de sistemas de gestão do desempenho, e apontam alguns cuidados e procedimentos a serem observados, tais como: a) a definição clara dos objetivos a serem alcançados; b) a escolha dos avaliadores em quantidade expressiva para minimizar distorções; c) a seleção dos indicadores, que “deve guardar coerência com as prioridades estratégicas e a cultura organizacional” (PARADELA e COSTA, 2019, p. 214); d) instrumentos de avaliação que

considerem a cultura organizacional e os objetivos almejados; e) sensibilização das equipes de trabalho para o sistema a ser adotado, seus objetivos e vantagens à organização; f) treinamento dos avaliadores com realização de simulações para que sejam evitadas distorções; g) esclarecimento dos parâmetros adotados para cada indicador, para evitar subjetivismos comuns na hora de avaliar. Para os autores, “esse cuidado se faz necessário em função da subjetividade que caracteriza muitos indicadores” (PARADELA e COSTA, 2019, p. 215). Segundo Marras (2009), a subjetividade pode fragilizar os sistemas de avaliação de desempenho tornando-os vulneráveis e passíveis a vícios de julgamentos.

A definição de metas entre chefes e equipes de trabalho também favorece uma avaliação menos subjetiva, na concepção de Paradela e Costa (2019), pois torna mais claros os parâmetros avaliativos. Somem-se aos procedimentos já elencados: o acompanhamento contínuo e o *feedback* com reuniões para dirimir dúvidas e coletar sugestões que contribuam para o aprimoramento do desempenho; reuniões pré-avaliações e registros da avaliação, essenciais à gestão de desempenho, pois garantem a preservação da memória do desempenho e possibilitam a verificação dos avanços, promovendo uma melhoria contínua; adoção de medidas que favoreçam o aprimoramento do desempenho dos funcionários, tendo vista um novo período avaliativo. Segundo Paradela e Costa (2019, p. 216) “a adoção desse procedimento é fundamental para que se caracterize o processo de gestão e não apenas de avaliação de desempenho”. De acordo com Bergue (2019, p.129) “a boa gestão é, em essência, resultado de uma boa conversa, e nesta, de uma boa escuta”. Nesse sentido, é imperioso o papel da liderança para construir um clima organizacional favorável, mantendo a colaboração, o respeito e a participação proativa das equipes.

Por fim, os gestores devem implementar estratégias e ações que visem a melhoria do desenvolvimento profissional de seus servidores. Para isso, a adoção de bons instrumentos de avaliação são importantes e podem favorecer a gestão de desempenho, como sugerem ainda Paradela e Costa (2019).

Doro, *et al* (2020), por esse mesmo viés, destacam que:

Antes de se pensar em como avaliar e qual método é mais indicado, é prudente definir quais objetivos a avaliação pretende alcançar. Se pretende atingir objetivos de curto prazo ou longo prazo, se atuará como instrumento de gestão estratégica de pessoas, ou se apenas será um instrumento para aferir se metas foram atingidas e recompensar os funcionários.

A partir dos principais objetivos desejados para o processo avaliativo, é possível escolher o tipo de instrumento de AD que se adequa a cada organização e os propósitos para os quais ela será adotada. A adoção de instrumentos de mensuração de desempenho para o serviço público deve ser entendida como um processo contínuo a ser iniciado a partir da admissão do servidor na administração pública e prosseguir durante toda a carreira. Segundo Bergue (2019), são instrumentos de gestão de desempenho na administração pública a avaliação de estágio probatório e a avaliação permanente do desempenho. O autor tece algumas considerações em relação ao uso que se faz desses instrumentos e propõe a sua ressignificação para o contexto público, afirmando que: “a gestão de desempenho precisa, portanto, ser entendida nesse contexto como um processo que envolve planejar, executar e avaliar, sendo esta última função a que retroalimenta e confere virtuosidade ao ciclo gerencial” (BERGUE, 2019, p. 109),

De acordo com o autor, todo esse processo envolve acompanhamento permanente. Isso remete à ideia de que “o desempenho precisa ser gerenciado e não apenas avaliado” (BRASIL, 2013, p.50) e sua gestão perpassa pela compreensão de que as práticas organizacionais são interrelacionadas. Para Bergue (2019), a gestão de desempenho das pessoas mantém uma conexão com a gestão por competências, identificando lacunas de desempenho que derivam de lacunas de competências; e dita interconexão deve servir não para premiar ou punir, mas para identificar a entrega e necessidade de capacitação dos servidores, visando a seu aprimoramento.

Importante dizer que a gestão de desempenho no setor público possui objetivos diferentes dos da iniciativa privada, e que, embora os instrumentos para sua mensuração sejam advindos desta última, os resultados, uma das consequências do desempenho, precisam ser observados a partir dos objetivos e finalidades definidas por cada organização e as condições de trabalho oferecidas. Entende-se, pois, que a gestão de desempenho nas organizações possui o importante papel de desenvolver pessoas para o alcance de seus objetivos e metas e, para tal fim, a avaliação de desempenho, quando bem realizada, pode ser um instrumento importante.

### **3.1.4 Avaliação de desempenho e avaliação por competência**

A avaliação de desempenho não é uma prática recente no serviço público. O funcionalismo público com ela convive, desde 1970, com a Lei nº 5.645, que estabeleceu diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais e seus decretos de regulamentação, em especial o Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977, em que foram introduzidas as bases para o sistema atual de progressão funcional decorrente de

avaliação de desempenho, conduzida por critérios de mérito ou antiguidade. O 80.602 foi revogado pelo Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980, de regulamentação da progressão horizontal e progressão vertical, que manteve a obrigatoriedade de avaliação de desempenho funcional (BRASIL, 2013). Observa-se, pois, que os objetivos da avaliação de desempenho (AD) vêm se adequando às novas exigências de mercado e, conseqüentemente, influenciando tanto o setor privado quanto o setor público. Atualmente sua base legal está assentada na Constituição de 1988 e na Lei nº 8112 de 1990.

A avaliação de desempenho no estágio probatório é considerada “especial” e “obrigatória”, pois é realizada apenas no início da relação do servidor recém-admitido no órgão público, dentro do lapso temporal previsto no texto constitucional, diferenciando-se, pois, de avaliação de desempenho profissional, de caráter permanente.

Conforme descreve Modesto (2002, p. 14):

A avaliação de desempenho durante o estágio probatório é especial, obrigatória e realizada por comissão instituída para essa finalidade. É especial porque não se confunde com a avaliação normal de desempenho, realizada periodicamente pela Administração, voltada a aferir a qualidade da atuação de servidores estáveis. A avaliação no estágio probatório é avaliação global do período de prova, embora não seja obrigatoriamente concentrada num único momento, podendo ser desdobrada em etapas, de modo a captar a evolução do agente ao longo do tempo e suas dificuldades de adaptação.

A afirmação de Modesto (2002) coloca a avaliação de desempenho como uma ferramenta importante para administração pública aferir a qualidade do trabalho de seus servidores e perceber sua evolução e as dificuldades apresentadas no exercício do cargo, podendo assim intervir para melhorar seu desempenho. Salienta-se que toda avaliação profissional traz conseqüências, logo a maior delas deve ser o desenvolvimento profissional do servidor e não sua punição. Assim, depreende-se que a avaliação do estágio probatório traduz um direito subjetivo do servidor e um dever da administração pública de promovê-la, sendo esta última a responsável legal para garantir, da melhor forma, seu fluxo processual e a promoção dos resultados desejados, isto é, a estabilidade de profissionais bem qualificados dependerá do acompanhamento e das ações de formação para desenvolver habilidades necessárias ao bom exercício do cargo. A falta de acompanhamento da gestão pública e a utilização da avaliação de desempenho apenas como mero instrumento formal de nada contribuirão para a qualidade e a eficiência dos serviços prestados.

Entendida como uma ferramenta diagnóstica, de controle e monitoramento, a avaliação de desempenho traz benefícios ao indivíduo e à equipe de trabalho, tornando-se uma aliada da gestão quando consegue interpretar resultados, dar *feedback* e planejar ações de curto, médio e longo prazos para capacitar seus servidores e alcançar objetivos organizacionais. Segundo Araújo (2006), há quatro motivos para a utilização da avaliação de desempenho: (1) alicerçar a ação do gestor; (2) nortear e mensurar; (3) facilitar o *feedback* do desenvolvimento para as pessoas; (4) facilitar a identificação de pontos positivos e negativos, para um diagnóstico da gestão e dos próprios servidores.

Nesse sentido, a AD é entendida como uma estratégia gerencial do capital humano, econômico e cultural. Brandão (2001) defende o conceito de avaliação de desempenho relacionando à gestão de competências como forma de valorização profissional para o alcance de resultados. Nessa mesma linha, aponta que a AD deve possibilitar a identificação das áreas que precisam de atenção. Logo, não basta avaliar, é preciso dar *feedback* aos avaliados, discutir com eles os resultados, valorizar pontos fortes e focar nos pontos que merecem atenção.

A falta de *feedback* no acompanhamento dos servidores na maioria das organizações públicas não possibilita a identificação de gaps de competências, isto é, lacunas causadas pela falta de habilidades que ainda não foram desenvolvidas, mas que são essenciais ao bom exercício do trabalho. Moscovici (2011) considera o *feedback* como um processo de ajuda para mudanças de comportamento: é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando as outras pessoas. Para Rabaglio (2006), *feedback* é definido como “retorno” que esclarece, posiciona, mostra caminhos, estabelece metas de aperfeiçoamento, reconhece e valoriza as pessoas pelo que elas fazem ou pela forma como se comportam. Entendido sob essa perspectiva, o *feedback* da avaliação é considerado uma etapa importante na gestão de desempenho.

Segundo Lucena (1992), as organizações, por meio da ação gerencial, devem assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, atuando proativamente, no sentido de identificar os desvios e agir sobre as causas que os provocaram. Desse modo, a avaliação só terá eficácia se os resultados produzidos não servirem apenas para punir, mas, sobretudo, para orientar a prática para o alcance dos resultados esperados. Isso requer um conjunto de ações gerenciais por meio do uso de instrumentos de acompanhamento profissional como avaliação do desempenho, a partir de competências traçadas para o cargo, *feedback* constante ao avaliado, treinamento e monitoramento da prática.

Para Nascimento (2012, p. 259), ter um plano de treinamento bem definido auxilia no desenvolvimento de pessoas. Dessa forma, programas, processos e atividades de gestão de pessoas, devem propiciar a melhoria do desempenho e da performance de seus colaboradores. De acordo com Lacombe e Hielborn (2008), todos os procedimentos que envolvem etapas do processo de avaliação de desempenho devem ser apresentados aos avaliadores por meio de treinamentos. Para Nascimento (2012), o plano de treinamento é a atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer uma função ou atividade, isto é, aumentar sua capacidade para desempenhar suas funções atuais ou prepará-la para novas atribuições.

Nesse sentido, ao pensar sobre a avaliação de desempenho como uma atividade complexa, que envolve a participação efetiva de seus colaboradores, entende-se ser necessário capacitar os gestores/avaliadores para se apropriarem dos processos e procedimentos envolvidos na utilização eficaz desses instrumentos. Entretanto, apesar de ser esta uma etapa indispensável a seu sucesso, ela não é única, como será destacado por esta pesquisadora. Registre-se que, além de treinamentos e do envolvimento dos atores, sujeitos da ação nas etapas avaliativas, é importante reconhecer as limitações do setor público, identificando as lacunas existentes entre o que se espera do servidor e o que é oferecido como condição de trabalho.

Outro ponto que merece destaque são os cortes orçamentários contumazes, que acabam muitas vezes comprometendo a realização de programas de treinamento profissional e o desenvolvimento na carreira, quase sempre desmotivando o servidor. Por isso, é importante reconhecer as limitações do setor público para que não se cometam injustiças ao realizar avaliações, exigindo um excelente desempenho sem considerar as condições de trabalho e a falta de investimento como fator de interferência.

Paes de Paula (2005) defende que a administração pública apresenta uma lógica própria, requerendo o desenvolvimento de técnicas de gestão adequadas, além de uma formação específica para os gestores públicos. Assim, para um modelo de avaliação de desempenho ser bem-sucedido, devem ser respeitadas as características culturais da organização que o adota (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA, VEIGA, 1996). Estas autoras entendem que o desempenho pode ser influenciado por fatores organizacionais, como o clima e cultura, políticas e práticas de treinamento e remuneração; fatores ligados ao ambiente da tarefa, como qualidade e disponibilidade de materiais, existência de boa rede de comunicação e clareza de objetivos; e fatores ligados a características do trabalhador, como habilidades, conhecimento, escolaridade e motivação. Desse modo, entende-se que não basta incorporar a AD ao serviço público, é

preciso refletir sobre as limitações impostas pelo próprio sistema, pelo ambiente de trabalho e pelas condições individuais de cada servidor.

A avaliação, entendida como um instrumento de apoio à gestão, deve possibilitar uma visão global dos problemas enfrentados pelo servidor no exercício do cargo: ser capaz de avaliar, além das habilidades individuais (capacidade e competência profissional), as condições oferecidas, pois há fatores concentrados em questões de ordem gerencial, os quais podem afetar diretamente os resultados da avaliação do servidor, que poderá não ter sua estabilidade garantida ou progressão concedida, não por falhas individuais, mas por ingerência da própria administração pública. Para Sanches *et al* (2015, p. 5), “um sistema de avaliação contribui para democratizar a gestão e para o controle racional dos gastos públicos, fortalecendo, portanto, a capacidade do Estado para governar”.

Convém ressaltar que o sistema público possui leis específicas que o diferenciam da iniciativa privada, por isso é muito comum encontrar problemas similares relacionados à AD na gestão pública. De acordo com as pesquisas de Borges (2003), Moura (2016) e Lima (2018), existem problemas comuns a cada um dos contextos do serviço público analisados: apesar das particularidades, as dificuldades confluem, muitas vezes devido à falta de estrutura, falhas de procedimentos e muita burocracia. Destaca-se que, em comparação a todos os contextos mencionados pelas dissertações pesquisadas, a SEMED apresentou processo mais distinto, uma vez que este não é realizado por um setor de Gestão de Pessoas que coordene além dos eventos funcionais já previstos (folha de pagamento, controle de dossiê, lotação de pessoal, entre outros), a capacitação e avaliação de desempenho de seus servidores. Sobre essa subutilização da AD no setor público, Lucena (1992) alerta para seu uso como um instrumento de controle burocrático, que pouco contribui para melhoria da gestão pública.

Para melhorar os serviços prestados a seus usuários, têm sido cada vez mais adotadas práticas que valorizem as pessoas e suas habilidades, por isso mudanças substanciais vêm sendo implantadas nas diferentes organizações, dentre elas destaca-se o papel estratégico da área de RH, que tem direcionado seu foco para o desenvolvimento de competências com o intuito de melhorar a produtividade de seus colaboradores e alcançar melhores resultados. As exigências mercadológicas trazem à tona a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, o que requer profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). Por conseguinte, são postos em relevo mecanismos de avaliação de desempenho cada vez mais elaborados, a partir do desenvolvimento de competências.

De acordo com Lana e Ferreira (2007, p.14), “a gestão do desempenho por competências representa uma forma eficaz de identificar o potencial e o estágio atual de desenvolvimento dos funcionários, estimulando-os a assumirem a responsabilidade pela busca da excelência”. Os estudos de Brandão e Guimarães (2001, p. 8) concluem que “a gestão de competências e a gestão de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional”. Desse modo, avaliar o desempenho por meio da observância de competências possibilita mais clareza daquilo que se pretende desenvolver junto aos funcionários, criando assim um perfil profissional condizente aos cargos.

Esse modelo vem se conformando à necessidade do mundo empresarial e das mudanças impostas pelas novas tecnologias, mas é possível ajustar-se perfeitamente ao serviço público. Como afirma Leme (2006), qualquer tipo de avaliação pode ser aplicado sob o foco de competências, por se tratar de um modelo de avaliação abrangente. Leme (2006) define os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA) como os pilares da competência. Assim, para que um profissional desempenhe bem sua função ele deve ser detentor dessa tríade, que perpassa pelas competências técnica e comportamental.

Para Rabaglio (2006, p.23), “conhecimentos, habilidades e atitudes são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos”. Para esta autora o bom desempenho relaciona-se ao uso adequado dos conhecimentos e habilidades essenciais para superar os desafios, flexibilidade, criatividade e empreendedorismo na busca de soluções, sendo consideradas como atitudes indispensáveis para o alcance de formas mais eficientes de se buscar melhores resultados. Leme (2006) defende ainda que o *feedback* possibilita o gerenciamento de competências dos colaboradores, e subsidia o plano de desenvolvimento profissional a partir das necessidades de treinamento.

Dutra, Hipólito e Silva (1998) conceituam competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Nessa perspectiva a gestão de competências torna-se aliada às organizações e pode representar um ganho aos servidores e às empresas, independente da esfera pública ou privada. Rabaglio (2006) afirma que a avaliação com foco em competências pode ser realizada a partir de vários modelos, desde que seja definido o perfil de competências para cada cargo. Entende-se que a definição de perfil para os cargos ajuda a alinhar objetivos, metas e programas de desenvolvimento profissional.

Destarte, quando se pensa no contexto público e no de servidores recém-admitidos, a avaliação por competências pode ajudar no desenvolvimento de habilidades indispensáveis ao bom desempenho de suas funções, porém é importante não perder de vista que toda avaliação

produz resultados que precisam ser analisados. Oliveira-Castro, Veiga e Lima (1996) enfatizam que deve ser evitada a subutilização dos resultados, sob pena de se perder o foco da gestão. Para as autoras, o *feedback* da avaliação é importante, para que o servidor conheça suas falhas e a gestão, de posse dessas informações, contribua para preencher essas lacunas. Para isso, os instrumentos utilizados devem avaliar de forma objetiva o servidor a fim de tornar tangíveis tais dificuldades.

Hipólito e Reis (2002) defendem que a avaliação é mais que uma formalização do processo; ela é parte importante do sistema de gestão de desempenho, uma vez que este é altamente interconectado com as demais dimensões da gestão de pessoas. Dessa maneira, mesmo que a área de recursos humanos seja a responsável por iniciar e pensar o processo, não cabe a ela unicamente desenvolvê-lo, é preciso o envolvimento de outros atores para que se consiga alcançar as expectativas pretendidas (HIPÓLITO e REIS, 2002). A avaliação de desempenho, segundo estes autores, é entendida como instrumento de gestão, pois auxilia no gerenciamento de metas e resultados, que só poderão ser alcançados com um quadro de pessoal qualificado e o envolvimento de diferentes atores.

### **3.1.5 Avaliação de desempenho como instrumento de gestão pública**

O processo de avaliação de desempenho, quando bem realizado, é benéfico a toda a organização, podendo ser utilizado para análise de diversas questões gerenciais (RABAGLIO, 2006). Segundo Rabaglio (2006), a AD contribui com o desenvolvimento de visão sistêmica da organização e funciona como um instrumento que estima seu potencial humano.

Para Boeira, Erlo e Tartarotti (2018), a avaliação de desempenho orienta para a consecução de metas, fornecendo uma metodologia de administração que integra a gerência do trabalho e a gerência das pessoas, constituindo-se um importante instrumento para identificar habilidades e competências profissionais dos funcionários de uma organização. Nesse sentido, Schmidt e Santos (2002, p. 9-10) afirmam que:

O reconhecimento deste recurso humano, presente em todos os tipos de organização, como ativos capazes de produzir benefícios para a mesma, torna-se vital para identificar a parcela de contribuição que eles têm no resultado presente e futuro das entidades.

Assim, entende-se que o investimento no potencial humano representa o maior ganho das organizações, pois as pessoas agregam valores, habilidades e competências desenvolvidas ao longo de anos, ou sejam não podem ser concebidas apenas como força de trabalho ou, simplesmente, descartadas. Valores organizacionais agregados à experiência e ao desenvolvimento de capacidades dos colaboradores e investimentos por parte das empresas tornam a mão de obra ainda mais especializada.

Desse modo, a AD pode ser um dos grandes aliados dos processos gerenciais, uma vez que ela auxilia na identificação de lacunas de competências. Orsi e Silva (2014) apontam a AD como um forte aliado na gestão de desempenho e conseqüentemente na gestão de pessoas dentro das organizações. Vale ressaltar que, ao utilizar processos de avaliação de desempenho, é preciso ter clareza quanto a seus objetivos (DORO *et al*, 2020), isso ajuda no direcionamento para o alcance de resultados. Para Lotta (2002, p. 8), “na medida em que os resultados são subutilizados, a avaliação perde sua capacidade de fornecer subsídios para desenvolvimento profissional e conseqüentemente, desenvolvimento organizacional”.

De acordo com o Art. 149 da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, o processo de avaliação de desempenho segue etapas lógicas como:

publicação das metas globais; estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor e cada integrante da equipe; acompanhamento do desempenho individual e institucional, sob orientação e supervisão do gestor e da Comissão de acompanhamento de todas as etapas do ciclo de avaliação; avaliação parcial dos resultados com objetivo de ajustar comportamentos aos objetivos organizacionais; apuração final dos resultados; publicação do resultado final da avaliação; e retorno aos avaliados.

Como observado, a AD deve seguir etapas consideradas importantes no processo gerencial, porém é necessário reconhecer limitações da própria administração pública, que, muitas vezes, não possibilita um processo efetivo e eficaz. A esse respeito, é importante entender que, ao prestar serviços à sociedade, os órgãos públicos devem primar pela oferta de qualidade, o que não pode ser desatrelado da existência de mão de obra qualificada. Nesse sentido, a avaliação de desempenho pode ser uma ferramenta para auxiliar a gestão a pensar sobre as necessidades de formação de seus funcionários, subsidiando o plano de desenvolvimento individual (PDI).

Para Grillo (1982) e Lotta (2002), a avaliação serve como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser usada no sentido

de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional. Nesse novo contexto, a área de gestão de pessoas se torna “um agente catalisador, capaz de transformar tais funcionários, antes burocratas, em sujeitos ativos e transformadores” (LOTTA, 2020, p.4). Assim, perseguir eficiência torna-se meta organizacional pela valorização e descoberta de talentos, alcançada pelo olhar atento de gestores preocupados em avaliar o desempenho, acompanhar e investir em seu quadro profissional (LEME, 2006), desse modo a avaliação de desempenho é entendida como forte aliada dos processos gerenciais, sendo vista como um instrumento capaz de subsidiar o planejamento estratégico das instituições.

Gonçalves (2000) define processos gerenciais como “aqueles que são direcionados aos gerentes e suas relações e tomadas de decisões, incluindo as ações de medição e ajuste do desempenho”. Destarte, lideranças bem-preparadas para desenvolver e gerenciar processos nas instituições são capazes de alcançar melhores resultados com suas equipes. A avaliação de desempenho, entendida dessa forma, passa a ser também um instrumento diagnóstico que promove aprendizagem, ao identificar lacunas de competências e focar em seus ajustes. Mesmo nas organizações públicas, embora com certa limitação, quando entendidos seus objetivos, é possível melhorar resultados, ao analisar diagnósticos individuais, de equipes de trabalho, de setores e da própria organização como um todo, tendo como ponto de partida a visão e a missão institucional, que deve ser clara e conhecida por todos.

Nesse sentido, a adoção de um modelo de avaliação condizente com a realidade e necessidade do setor e/ ou instituição - e sua percepção como uma etapa da gestão de pessoas - aponta para um novo caminho na Administração Pública e se afasta do que Costin (2010) chama de “ritualística”, ou seja, aquela avaliação realizada por formalidade, para cumprir um ato legal, demonstrando-se pouco eficiente, uma vez que não empregada para o desenvolvimento de pessoas. Ainda segundo a autora, esse tipo de avaliação “ritualística” não constitui um sistema de retorno ao profissional ou a suas chefias, sobre sua performance, e, portanto, não alimenta um sistema de gestão de desempenho. De acordo com Grillo (1982, p.31), “será difícil implantar um programa de recursos humanos em qualquer organização, sem informações adequadas sobre o comportamento das pessoas que nela trabalham”, e a avaliação de desempenho pode ser o meio de se obterem essas informações.

Bergue (2019) estabelece contrapontos ao que considera finalidades da gestão de pessoas com base na gestão de desempenho, definindo, portanto, que:

a) não é remunerar, é desenvolver; b) não é punir, é valorizar; c) não é processo de correção, é processo de aprendizagem; d) não é unilateral, é uma relação dialógica; e) não é linear, é cíclico e virtuoso; f) não é (nem tem como ser) simples, é complexo; g) não é objetivo, é subjetivo, pois se assenta em percepções dos sujeitos; h) não é um evento de avaliação, é um processo de gestão do trabalho; i) não é exercício de autoridade, é uma conversação cooperativa (BERGUE, 2019, p. 116).

Para Costin (2010) e Bergue (2019), a AD tem sido empregada no setor público como uma prática meramente formal, não contribuindo para o desenvolvimento das pessoas dentro das organizações, porque geralmente está associada a aspectos remuneratórios (promoção ou punição). Dessa forma, Bergue (2019) propõe que a gestão de pessoas deve pautar-se na gestão de desempenho com foco na identificação de lacunas de competências profissionais e de aprendizagem, definindo-o, não como um evento de avaliação, mas como um processo mediado por ela, que visa, sobretudo, ao gerenciamento do trabalho e suas melhorias.

Para Bergue (2019, p.13), a gestão de pessoas é uma relação de responsabilidade compartilhada: dessa forma não compete apenas ao gestor de cada área ou equipe de trabalho, mas a todos os membros da equipe. Bergue (2019) defende ainda que os desafios da gestão de pessoas apresentados pela liderança devem ser objeto de atenção do setor público, pois, em algum grau, assemelhar-se-iam aos de uma empresa, ou seja, é necessário gerenciar da melhor forma os recursos humanos para o desenvolvimento de competências profissionais, de forma conjunta, por todos, pois seria inadmissível a falta de gestão de desempenho dos colaboradores por falhas na liderança.

Na próxima seção é apresentado o percurso metodológico para alcance dos objetivos propostos. Nela são abordados o método de investigação, os instrumentos de pesquisa utilizados para coleta de dados, e a análise dos resultados sobre os dados coletados

### 3.2 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta seção, apresenta-se o percurso metodológico realizado para responder à questão de pesquisa: Como as fragilidades do processo de Avaliação Especial de Desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís podem ser superadas de forma a torná-la um instrumento mais eficiente para a gestão pública e para o desenvolvimento profissional desses servidores?

### 3.2.1 Método de pesquisa

No intuito de responder à questão de pesquisa e atender a seus objetivos, adotou-se como método de investigação o estudo de caso com abordagem qualitativa. Destaca-se que o estudo de caso vem sendo usado em diferentes áreas de conhecimento. Nos anos 1980, esse tipo de pesquisa ressurgiu no campo educacional numa abordagem qualitativa, com um sentido mais abrangente, “o de focalizar um fenômeno particular, levando em conta seu contexto e suas múltiplas dimensões” (ANDRÉ, 2013, p.97). Essa autora explica que no estudo de caso qualitativo, “valoriza-se o aspecto unitário, mas ressalta-se a necessidade da análise situada em profundidade” (ANDRÉ, 2013, p.97). Isso exige um minucioso e exaustivo trabalho do pesquisador. Para Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. De acordo com esses autores, o estudo de caso é um método de pesquisa que ajuda a aprofundar um problema inserido em um contexto real e os fatores que nele interferem.

Considerando os estudos de Goode e Hatt (1979), Yin (2001), Lüdke e André (1986), Ventura (2007, p. 384) define o estudo de caso como uma modalidade de pesquisa que “visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações”. Nessa perspectiva, o estudo de caso deve sempre situar um espaço, um fenômeno, que será o objeto de estudo dentro de um contexto e considerando as variáveis que agem sobre ele.

A partir desse entendimento, buscou-se com esta pesquisa realizar uma análise do processo de avaliação de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís e dos fatores que interferem no processo, conferindo-lhe pouca eficiência. Foram utilizados como dados primários o quantitativo de avaliações realizadas a partir de 2014 até março de 2021. Os dados mais atuais correspondem ao grupo de professores com ingresso na prefeitura em 2018 por meio do certame realizado em 2017 e que concluíram todas as etapas do processo de avaliação. Os dados tiveram como fonte a COAPEM. O levantamento de dados mais antigos ajudou a estabelecer um comparativo com os dados atuais, constatando-se tratar-se de um problema recorrente.

A partir dessa identificação, estruturaram-se as evidências do estudo de caso numa abordagem qualitativa. Segundo Minayo (2002, p.21-22), esse tipo de pesquisa

responde a questões muito particulares [...] trabalha com um universo de significados que não pode ser quantificado por trabalhar com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Para Yin (2016), a pesquisa qualitativa possibilita usar múltiplas fontes de evidências, apoia-se nas percepções dos investigados em seus contextos reais e não nas impressões do pesquisador, pois abrange as condições contextuais (sociais, institucionais, ambientais) em que a vida das pessoas se desenvolve.

Foram adotados, como instrumento de coleta de dados, questionários online, utilizando a ferramenta Google Forms, aplicados aos grupos 1, 2 e 3 desta pesquisa, os quais serão detalhados em seção específica sobre os instrumentos de pesquisa. A ferramenta Google Forms foi escolhida por sua praticidade no processo de coleta das informações, possibilitando o envio a um número maior de respondentes (MOTA, 2019). Realizou-se também entrevista semiestruturada com membros da COAPEM, comissão responsável pelo processo na rede pública municipal de educação de São Luís, pois era importante para a pesquisa apresentar as percepções desses profissionais acerca da avaliação de desempenho. Ressalta-se que, inicialmente, estava prevista a realização de entrevista com membros da CRH, o que foi posteriormente descartado, pois, com a troca de governo, houve substituição dos cargos em comissão. Para a realização da entrevista optou-se pelo modelo presencial, sendo tomadas todas as medidas de segurança que o contexto pandêmico da Covid-19<sup>7</sup> exige.

Sobre a entrevista, Gil (2008, p.109) a define como “uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”. Dessa forma, pretendeu-se, com essa técnica de pesquisa, perceber a visão dos entrevistados sobre o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório na SEMED, investigar os limites e possibilidades de atuação da COAPEM, bem como elencar sugestões de melhorias, a fim de colaborar com a elaboração do PAE, por meio de ações possíveis de serem implementadas.

---

<sup>7</sup>De acordo com o site da Organização Pan-americana de saúde (OPAS), A COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo novo coronavírus, identificado pela primeira vez em dezembro de 2019, em Wuhan, na China (OPAS, 2020). Espalhou-se pelo mundo rapidamente, configurando-se como uma pandemia, é responsável pela morte de milhares de pessoas no mundo inteiro desde sua primeira infecção até a presente data. Por ser um vírus de alta transmissibilidade, uma série de medidas restritivas foram tomadas, dentre elas o distanciamento social, motivo pelo qual fez-se necessário a entrevista remota.

As técnicas de pesquisa adotadas foram aplicadas com base na divisão de grupos que têm como público-alvo professores de docência (PD) com admissão em concurso público admitidos na prefeitura de São Luís no ano de 2018, com finalização do estágio probatório nos meses de fevereiro e março de 2021, e que concluíram as três etapas da avaliação, formando o grupo 1 desta pesquisa. O critério de escolha para esse grupo respalda-se em dois aspectos: a atualidade dos dados e a facilidade de contatar os professores.

O grupo 2 foi formado por professores de suporte pedagógico (PSP), com admissão em 2009 e 2010, totalizando 26 PSP. Esse público representa 100% do total de admissões para o período. Ressalta-se que os novos PSP foram admitidos apenas em dezembro de 2020, portanto não compõem a pesquisa já que não participaram de nenhuma avaliação parcial por não possuírem tempo suficiente de efetivo exercício, que seria de dez meses para a primeira avaliação. Na seção 3.2.2 são descritos os instrumentos de coleta e análise de dados, buscando sempre o lastro teórico para sua escolha.

### 3.2.2 Instrumentos de coleta e análise de dados

Para a coleta e análise de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e formulários eletrônicos, com perguntas fechadas e uma questão aberta com o intuito de coletar sugestões sobre o processo, tendo como foco o olhar do respondente. Os questionários foram aplicados a três grupos distintos.

Para melhor visualização, organizou-se o Quadro 2, que apresenta um demonstrativo da distribuição dos grupos e as técnicas de pesquisa aplicadas a cada um, bem como o prazo de realização de cada etapa.

Quadro 2 - Divisão de grupos e técnicas de pesquisa aplicadas

Divisão de grupos	Participantes	Quantidade	Técnica aplicada	Período de realização	Análise dos dados
Grupo 1	Professores de Docência com término do EP em fevereiro de 2021	109	Questionário	Abril/maio	Maio
	Professores de Docência com término do EP em março de 2021	34		Abril/maio	Maio
Grupo 2	Professores de Suporte Pedagógico com admissão em 2009 e 2010	26	Questionário	Abril/maio	Maio

Grupo 3	Gestores escolares	65	Questionário	Abril/maio	Maio
	Membros das comissões setoriais das escolas dos professores pertencentes ao grupo 1	130		Abril/maio	Maio
Grupo 4	Membros da COAPEM	02	Entrevista semiestruturada	Maio	Maio
Total	366				

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2021

O quantitativo de docentes representa 43,86% do total de professores admitidos na Prefeitura de São Luís no ano de 2018. Professores de suporte pedagógico correspondem a 100% dos professores com admissão em 2009 e 2010. Sublinhe-se que o quantitativo de questionários enviados não correspondeu ao total do público levantado, por falta de contatos como emails e/ou telefones celulares. Alcançar um público maior justifica-se para atender ao que Marconi e Lakatos (2003) afirmam sobre as desvantagens desse tipo de instrumento, sobretudo quanto a sua devolução. Para evitar que os questionários viessem sem respostas, todas as questões fechadas do formulário foram marcadas como obrigatórias. O questionário foi organizado em cinco blocos. No primeiro bloco, buscou-se a caracterização sobre os respondentes quanto a sua formação e aspectos profissionais. A partir do segundo bloco, adotaram-se escalas do tipo *Likert* com cinco níveis para identificar os graus de concordância/discordância e satisfação/insatisfação dos respondentes com o processo de avaliação de desempenho. O quadro 3 apresenta a escala utilizada.

Quadro 3 - Escalas de respostas

Concordo Totalmente	Mais concordo que discordo	Discordo totalmente	Mais discordo que concordo	Discordo totalmente
Totalmente satisfeito	Mais satisfeito que insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Mais insatisfeito que satisfeito	Totalmente insatisfeito

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2021.

Para compor o bloco dois, foram apresentadas questões mais gerais sobre a avaliação de desempenho e como ela se concretizou no setor do avaliado. No bloco três, as questões estavam voltadas para os instrumentos de avaliação utilizados no processo de avaliação. No bloco quatro, foram apresentadas afirmações para que os respondentes aferissem seu nível de

concordância quanto aos fatores que pudessem ter interferido em sua avaliação de desempenho no estágio probatório. O quinto e último bloco apresentou algumas sugestões de melhorias para o processo de avaliação, para isso foi atribuída uma escala numérica de 1 a 5, sendo 1 para pouco importante e 5 para muito importante. O questionário também contou com uma questão aberta com o intuito de proporcionar aos respondentes um espaço para propor sugestões ou manifestações que achassem pertinentes. Essa foi a única questão sinalizada como opcional.

A utilização dessa técnica de pesquisa proporcionou à pesquisadora e aos respondentes uma possibilidade de refletir sobre o problema pesquisado. Sobre a utilização do questionário, Gil (2008, p. 12) destaca que:

Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa.

Ainda segundo este autor, a construção de um questionário exige procedimento técnico, isto é, requer uma série de cuidados como:

Constatação de sua eficácia para verificação dos objetivos; determinação da forma e do conteúdo das questões; quantidade e ordenação das questões; construção das alternativas; apresentação do questionário e pré-teste do questionário (GIL, 2003, p. 12).

Para Gil (2008), deve-se ter uma atenção especial com a construção das perguntas que farão parte do questionário, uma vez que, a partir da sua formulação adequada, será possível a obtenção dos dados mais relevantes para a construção da pesquisa de campo. A utilização de questionários se justifica por ser um instrumento de pesquisa que possibilita o alcance de um número maior de pessoas, permitindo um prazo razoável de preenchimento pelo respondente. No caso dos formulários online, essa devolução pode ser ainda mais dinâmica, visto que o professor poderá utilizar um computador ou mesmo um celular como meio de acesso. De acordo com Mota (2019), o autor pode enviar para os respondentes via e-mail ou através de um link, dessa forma todos poderão responder de qualquer lugar.

Como toda técnica de coleta de dados, o questionário também apresenta uma série de vantagens e desvantagens, apontados por Marconi e Lakatos (2003). São vantagens ao pesquisador: economia de tempo e obtenção de grande número de dados por meio de respostas

rápidas e precisas; garantia do anonimato ao entrevistado; menor risco de distorção, pela não influência do pesquisador; possibilidade tempo mais extenso para responder e em hora mais favorável; impessoalidade; uniformidade na avaliação; e favorecimento de obtenção de respostas que seriam inacessíveis materialmente.

Como desvantagens, Marconi e Lakatos (2003) citam: retorno dos questionários devolvidos e com perguntas em aberto e em pouca quantidade; devolução tardia dos questionários; dificuldade em tirar dúvidas sobre questões mal compreendidas; desconhecimento das circunstâncias do preenchimento; dificuldade de controle e verificação; falta de garantia de que o respondente é de fato o escolhido.

A segunda técnica aplicada foi entrevista semiestruturada, realizada com dois membros da COAPEM, com o objetivo de coletar informações a respeito do setor, e investigar as dificuldades que permeiam a avaliação de desempenho no estágio probatório. Durante a entrevista, também foram apresentadas pelos respondentes propostas de melhoria para o processo de avaliação, que ajudaram na construção do Plano de Ação Educacional. Essa etapa foi realizada presencialmente, obedecendo às medidas de distanciamento e todas as exigências para o momento pandêmico da Covid-19.

Os resultados da pesquisa são apresentados com base na análise dos dados e a partir das reflexões sobre os resultados encontrados, tendo como referência os instrumentos de pesquisa, a legislação vigente na SEMED (Decreto nº 28197/2005, que regulamenta o processo de avaliação de desempenho do estágio probatório na SEMED, e Regulamento nº 01 que o disciplina), além de seus Instrumentos de avaliação (autoavaliação, avaliação da Comissão Setorial e avaliação de dossiê).

### **3.2.3 Limitações da pesquisa**

Destaca-se como limitações da pesquisa a falta de registros precisos quanto aos dados dos servidores, público-alvo da pesquisa, sobretudo o grupo 2, formado por professores de suporte pedagógico com ingresso em 2009 e 2010. O levantamento dos e-mails e/ou número de telefones foi feito com base no relatório mensal disponibilizado no site da Secretaria Municipal de Administração de São Luís (SEMAD). Observou-se que alguns contatos estavam desatualizados ou sequer estavam informados na planilha à qual se teve o acesso, o que reforça ainda mais a necessidade de atualização do sistema já utilizado, com possibilidade de ampliação inclusive para a SEMED.

Diante da falta de informação ou informações desatualizadas, buscou-se apoio junto aos gestores escolares, para divulgação e envio dos instrumentos de pesquisa, obtendo-se melhor resultado, haja vista que parte do público, por não conhecer a pesquisadora, desconsiderava o e-mail, ou ainda não se sentia confiante para responder ao questionário. Isso se repetiu também com o grupo de docentes avaliados no estágio probatório. Foram necessários vários envios e lembretes acerca da importância da participação na pesquisa.

Destaca-se que somente quando o contato se deu por meio do aplicativo WhatsApp, houve uma adesão maior, ainda que não tenha sido a ideal. Vale considerar que o quantitativo de questionários respondidos se justifica diante do momento de grande estresse em que o professor está inserido, exigindo desses profissionais uma carga de trabalho mais intensa para atender às demandas do ensino remoto e da pandemia de um modo geral. As tabelas 8 e 9 apresentam um resumo do total de questionários recebidos por grupos pesquisados.

Tabela 8 - Quantitativo de questionários por grupo pesquisado- Grupo 1 e 2

Grupo pesquisado	Questionários Enviados	Questionários recebidos	% de questionários recebidos
Professor de Docência Nível Superior	130	77	59,2
Professor de Suporte Pedagógico	20	17	85
Total	150	94	62,7

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2021.

Para os grupos 1 e 2, foram enviados 150 questionários, sendo devolvidos 94, o que correspondeu a 62,7% do total de envios. O número de questionários enviados para todos os grupos foi inferior ao previsto (Quadro 2), por falta de informações atualizadas como e-mails e telefones celulares. Destaca-se que o percentual de questionários recebidos foi superior ao percentual de 25%, que Marconi e Lakatos (2003) consideram para esse tipo de instrumento de pesquisa.

A Tabela 9 apresenta um resumo do quantitativo de questionários respondidos pelo grupo 3, que constitui a Comissão Setorial que avaliou os professores do grupo 1.

Tabela 9 - Quantitativo de questionários por grupo pesquisado - Grupo 3

Grupo pesquisado Comissão Setorial	Questionários enviados	Questionários recebidos	% de questionários recebidos
Gestores escolares	60	53	88,3
Professor de Suporte Pedagógico	35	20	57,1
Professor de Docência	65	21	32,3
Total	160	94	58,7

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2021.

Dos 160 questionários enviados para o grupo 3, foram recebidos 94, correspondendo a 58,7% do total de envios. Para este grupo, observou-se uma resposta maior por parte dos gestores escolares, talvez em função do contato mais próximo que a pesquisadora teve com esses profissionais, possibilitando o reforço quase diário para que respondessem ao instrumento. Para o grupo de professores de suporte pedagógico e de professores de docência que compõem 2/3 da Comissão Setorial de cada escola, obteve-se um número menor que o esperado em função do total de questionários enviados. Esses índices podem estar associados ao cenário pandêmico e ao fato de muitos profissionais ainda não estarem familiarizados com instrumentos de pesquisa online. Apesar das dificuldades impostas pela pandemia da Covid-19, ainda foi possível a devolução de 188 questionários dos 310 enviados para os grupos 1, 2 e 3, isso representou um percentual de 60,6%, do universo da pesquisa constituído por avaliadores e avaliados.

### 3.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta e discute os resultados obtidos com a aplicação dos questionários e entrevistas realizadas, revelando a percepção dos respondentes quanto ao processo de avaliação de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís em estágio probatório. Procurou-se, com as técnicas de pesquisa adotadas, contextualizar a AED, a partir da experiência dos entrevistados com o processo avaliativo, a fim de compreender possíveis dificuldades que possam interferir em sua realização. Com base nas análises realizadas foram propostas, por meio do PAE, sugestões de melhorias, contribuindo com o processo de avaliação dos profissionais do magistério que se encontram no período probatório. Os dados obtidos na pesquisa de campo foram analisados conjuntamente com as evidências apresentadas no capítulo

2, buscando um diálogo com o referencial teórico apresentado. Para melhor estruturar a análise e discussão, estabeleceu-se uma correlação entre os eixos avaliação de desempenho e gestão de desempenho e algumas categorias de análise.

Na categoria 1, a análise partiu da visão dos sujeitos da pesquisa e suas percepções sobre o processo, como são compreendidos e vivenciados os procedimentos de avaliação adotados e como estes podem representar suas diferentes vivências no âmbito profissional. Na categoria 2, Gestão de desempenho e instrumentos de avaliação adotados no processo, partiu-se da percepção dos entrevistados sobre os instrumentos utilizados no processo de avaliação, entendendo que uma boa gestão de desempenho perpassa também pela adequação dos instrumentos de avaliação.

Procurou-se ainda, à luz do eixo Gestão de desempenho, analisar o *feedback* da avaliação sob a ótica dos respondentes. O *feedback* constitui-se a categoria de análise 3, na qual se procurou identificar de que forma esse importante instrumento vem sendo utilizado e aproveitado, pela administração pública municipal, como ferramenta para acompanhar o desempenho dos professores em estágio probatório, e possibilitar adequações à prática e, conseqüentemente, à profissionalização docente, a partir da compreensão de que um servidor bem qualificado poderá desempenhar melhor suas funções.

Na sequência, analisa-se a categoria 4, que faz uma breve abordagem do processo de avaliação e da legislação vigente, perseguindo um entendimento quanto às adequações a seus atos normativos, para assim promover mudanças no processo. Na categoria 5, discutem-se ainda os fatores que podem interferir no processo de avaliação, reduzindo sua eficiência. Nesta última categoria de análise, que explora os fatores interferentes no processo de AED e aponta sugestões para a elaboração do PAE, buscaram-se as contribuições dos sujeitos da pesquisa para o PAE, correlacionando-as às dificuldades vivenciadas no processo.

### **3.3.1 Os sujeitos da pesquisa e suas percepções sobre o processo de avaliação**

Para a caracterização da população pesquisada, adotaram-se alguns critérios como: professores provenientes do último certame realizado pela Prefeitura de São Luís com admissão nos meses de fevereiro e março de 2018, cujo processo de avaliação tenha sido finalizado em fevereiro e março de 2021, compondo o grupo 1 da pesquisa. O grupo 2 foi constituído por professores de suporte pedagógico com admissão em 2009 e 2010, levou-se em consideração ser este o grupo mais recente de Professor de Suporte Pedagógico que passou pelo processo de

avaliação de desempenho, visto que a última convocação de professores de suporte pedagógico fora em dezembro de 2020, e estes não realizaram nenhuma avaliação. O grupo 3 foi constituído pelos membros das comissões setoriais que avaliaram os professores do grupo 1. O grupo 4 está constituído por membros da COAPEM, comissão que atua no direcionamento das avaliações de desempenho no estágio probatório. Na tabela 10 apresentam-se as características dos respondentes dos grupos 1 e 2, posteriormente apresenta-se a tabela 11 com a caracterização dos grupos 3 e 4.

Com vistas a garantir maior fluidez na leitura e conferir a impessoalidade pretendida no trabalho científico, em relação ao conteúdo obtido pela entrevista semiestruturada e da única questão aberta constante no questionário aplicado, codificaram-se os sujeitos da pesquisa, em conformidade com a função exercida na escola e na SEMED. Destarte, na indicação dos sujeitos da pesquisa, ao se explorarem suas falas, material importante para a discussão sobre a AED por trazer a mundividência dos envolvidos diretamente no processo, utilizaram-se os seguintes códigos: CO (para membros da COAPEM), CS (para componentes das comissões setoriais), G (para gestores), e P (para professores de docência e professores de suporte pedagógico).

Tabela 10 - Características do público respondente- Grupos 1 e 2

Grupo pesquisado	Grupo de respondentes	Total de respondentes	Formação inicial		Local em que desenvolve sua função		
			Ens. Sup. /Pedag.	Outras licenciaturas	Sede Adm. da SEMED	Unid. de Ed. Básica (UEB)	Escola municipalizada
Grupo 1	Professor de Docência com admissão em 2018	77	74%	26%	-----	91%	9%
			57	20		17	07
Grupo 2	Professor de Suporte Pedagógico com (PSP) admissão em 2009	15	100%	-----	20%	80%	-----
			15	15		03	12
	Professor de Suporte Pedagógico (PSP) com admissão em 2010	02	100%	-----	100%	-----	-----
			02	-----	02	-----	-----
Total			94- 100%				

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2021

Do grupo 1, 26% dos respondentes, possuem formação inicial em áreas específicas (outras licenciaturas), são os professores de docência que lecionam nas séries finais do Ensino Fundamental. Somando-se os dois grupos (G1 e G2), 79% dos respondentes possuem habilitação em Pedagogia. Desse total 23%, representam os professores de suporte pedagógico com admissão em 2009 e 2010. Convém ressaltar que, com a aprovação da Lei 4931/2008 (PCCV), em seu artigo 3º ficou estabelecido que a formação exigida para os cargos de docência e de suporte pedagógico da Prefeitura de São Luís será a definida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN (SÃO LUÍS, 2008).

De acordo com o art. 62 da LDBEN, para atuar na Educação Básica, é exigido o nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena; é admitida, porém, como formação mínima para o exercício do magistério na Educação Infantil e nas séries iniciais do Ensino Fundamental, a formação para o magistério oferecida em nível médio (BRASIL 1996). Para este grupo pesquisado não houve professores com formação em nível médio. O artigo 64 da LDBEN trata da formação de profissionais de educação para administração, planejamento e inspeção, supervisão e orientação educacional para atuar na Educação Básica, definindo como habilitação a graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, desde que seja garantida a base comum nacional (BRASIL 1996).

A partir do concurso de 2009, a SEMED passou a exigir, nos editais de seus certames, a apresentação do diploma de Pedagogia para o candidato ao cargo de Professor de Suporte Pedagógico, por isso todos os PSP do grupo 2 são licenciados em Pedagogia. Anterior a esse período seria possível que se encontrassem professores de suporte pedagógico com habilitação em outras licenciaturas, pós-graduados com habilitações específicas, conforme a LDBEN.

No que se refere à lotação dos respondentes, quatro servidores desenvolvem suas funções na sede administrativa da SEMED, oitenta e três estão lotados em unidades de educação básica, e sete em escolas municipalizadas. Nestas últimas, o quadro de docentes, em sua maioria, é formado por professores da rede estadual, sendo muitas vezes o professor em estágio probatório o único servidor da rede municipal. Fato este que muitas vezes dificulta a composição da Comissão Setorial para avaliar esse servidor, havendo a necessidade de formação da comissão com membros da SEMED, geralmente formados por técnicos de acompanhamento ou mesmo os diretores de núcleo.

A despeito de ter sido essa a solução para adequar a comissão ao que define a legislação, quanto à composição com membros efetivos e estáveis, em muitos casos esses profissionais

pouco conhecem do trabalho a ser avaliado, pois, apesar de realizarem acompanhamento técnico, não estão diretamente no setor do avaliado. Como será observado em análises posteriores, isso tem sido motivo de descontentamento por parte de alguns professores, porque uma avaliação feita sem o devido acompanhamento pode prejudicar o resultado.

Para análise do grupo 3, que é composto por gestores escolares, professores de suporte pedagógico e professores de docência que integram as comissões setoriais das escolas que avaliaram o grupo 1, apresenta-se a Tabela 11.

Optou-se por usar uma tabela para esse grupo, pois ele também é formado por professores de docência e professores de suporte pedagógico, mas com algumas especificações, que serão apontadas a seguir.

Tabela 11 - Características do público respondente – Grupo 3

Comissão Setorial		Formação inicial				Local em que desenvolve sua função		
Grupo	Total	Ensino médio/magistério	Ens. Sup. /Pedagogia	Outras licenciaturas	Ens. Sup. Outras áreas	Sede Adm. da SEMED	Unid. de Ed. Básica (UEB)	Escolas municipalizadas
Gestor escolar	53	04	34	13	02	-----	49	04
		7,5%	64%	24%	3,7%	-----	92%	7,5%
Professor de Suporte Pedagógico (PSP)	20	-----	15	05 <sup>8</sup>	-----	06	13	01
		-----	75%	25%		30%	65%	5%
Professor de Docência	21	02	10	09	-----	-----	19	02
		9,5%	48%	43%	-----	-----	90%	9,5%
Total		94-100%						

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2021

No grupo 3, já se verificam alguns PSP com formação em outras licenciaturas, como já explicado anteriormente. De acordo com as análises realizadas dois pontos chamaram atenção: o primeiro diz respeito à composição da comissão com servidores com formação inferior à do professor avaliado, caso observado nos dados correspondentes a dois professores de docência

<sup>8</sup> PSP com admissão anterior a 2009, em que era permitida a admissão em concurso apresentando diploma de outras licenciaturas e pós-graduação em gestão e supervisão escolar.

com nível médio que avaliaram professores com nível superior, visto que para o grupo avaliado não houve professor de nível médio.

De acordo com o art. 12 do Decreto nº 28.197/2005, “não poderá haver nenhum membro da comissão central e das setoriais com o nível de formação inferior ao exigido para o ingresso dos avaliados” (SÃO LUÍS, 2005). Observou-se que os dois professores com formação em nível médio estão lotados em escolas municipalizadas, nas quais há sempre uma dificuldade maior na formação da comissão, fato já apresentado no capítulo 2 e constatado com a pesquisa de campo. Para evitar que casos como esse ocorram é importante que a COAPEM apresente aos gestores mais informações quanto aos critérios de formação da comissão, evitando assim problemas de ordem administrativa.

O segundo aspecto a ser destacado é em relação ao grupo com lotação na sede administrativa da SEMED, estes correspondem aos membros das comissões setoriais que precisaram integrar equipes de avaliação nas escolas por falta de professores efetivos e/ou gestores escolares. Salienta-se que, durante o período observado, a falta de gestor(a) ocorreu apenas em duas unidades de educação básica e que, em todos os casos em que não houve servidores para compor a comissão no setor do avaliado, a substituição foi feita por técnicos de acompanhamento da SEMED.

Isto se dá geralmente por serem estes os servidores mais próximos do professor, embora, pelo fato de sua lotação ser fora do âmbito da escola, não possuam vivência efetiva e, por conseguinte, não conheçam com propriedade o trabalho a ser avaliado. No entanto, atendem ao que prevê a legislação quanto à composição da Comissão Setorial, que deve ser formada por todos os servidores efetivos e estáveis (SÃO LUÍS, 2006). Apesar de necessárias para o cumprimento do processo de avaliação nas escolas em que haja carência de servidores que se enquadrem nas exigências já citadas, essas substituições muitas vezes não inspiram confiança no professor que tem sua prática avaliada por alguém com pouco conhecimento da sua rotina de trabalho.

Como revela a fala de um respondente:

Me senti muito prejudicada pela ausência do gestor na minha escola, e ter sido avaliada por uma comissão não presente na minha escola, é algo ruim porque eles não acompanharam de fato minha atuação no dia a dia. A avaliação foi feita porque eu não poderia sair prejudicada, mas é bom ser avaliada mesmo no dia a dia (P1, 2021).

A fala da respondente confirma o que Costin (2010, p.166) aponta sobre a avaliação de desempenho no serviço público ser um instrumento meramente formal sendo utilizada para cumprir a legislação, uma vez que “poucos governos têm utilizado efetivamente instrumentos de administração do desempenho”. Em um outro momento o respondente P1 (2021) afirma “apenas a primeira avaliação foi feita pelo gestor, a segunda e a terceira foram feitas pela SEMED”.

A fala do respondente P1 revela a falta do gestor escolar em grande parte do seu período probatório, dado o fato de que apenas uma avaliação fora feita com a presença do chefe imediato, portanto uma etapa importante do período probatório, que é o acompanhamento, não foi realizada a contento. Segundo a entrevistada, "isso atrapalha o processo avaliativo porque alguns aspectos podem passar despercebidos" (P1, 2021). A falta de gestor, embora seja pontual, demonstra falhas no processo de avaliação, porque essa etapa deveria ser supervisionada pela administração pública para verificar a adequação do servidor ao cargo para o qual prestou concurso (MODESTO, 2002), ao mesmo tempo que se observam lacunas de competências para promover o seu desenvolvimento profissional.

Convém ressaltar que um sistema de avaliação necessita ser conhecido por todos os sujeitos que irão executá-lo, nesse sentido pensar no processo avaliativo exige organização, compreensão dos seus objetivos e etapas a serem seguidas. Isso inclui a maneira como os sujeitos que irão avaliar e serem avaliados serão preparados para esse momento. Desse modo, a pesquisa procurou responder a alguns questionamentos que ajudarão a pensar os pontos fortes e as fraquezas do processo de avaliação de desempenho no estágio probatório na Prefeitura de São Luís, tomando como base a experiência dos sujeitos envolvidos. Na Tabela 12 apresentam-se os resultados para este bloco de perguntas.

Tabela 12 - Percepção dos avaliados sobre a realização da AED- Antes/Durante/Depois

Grau de concordância	Preparação para o momento	Segurança, imparcialidade Objetividade da comissão	Cumprimento de prazos pelo gestor(a)	Feedback da avaliação
Concordo totalmente	53,2%	61,7%	66%	44,7%
Mais concordo que discordo	22,3%	16%	17%	18,1%
Nem concordo nem discordo	3,2%	10,6%	7,4%	10,6%
Mais discordo que concordo	8,5%	10,6%	6,4%	12,8%
Discordo totalmente	12,8%	1,1%	3,2%	13,8%

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2021

Quando se investigou o momento que antecede a avaliação no setor do avaliado, os dados da pesquisa apontaram que 75,5% dos professores avaliados mostraram algum nível de concordância (concordaram totalmente /mais concordaram que discordaram) sobre haver preparação para o momento de realização da avaliação. 21,3% estão entre os que apresentaram posições contrárias (mais discordaram que concordaram ou discordaram totalmente da afirmativa). Os dados demonstram que, para esse percentual de professores, não há preocupação por parte da gestão/Comissão Setorial em organizar adequadamente o momento, preparando previamente o servidor para a avaliação. Isso pode levar a percepções negativas do processo, que precisa ter seus procedimentos bem compreendidos pelos sujeitos que irão avaliar e pelos que serão avaliados.

Para o item que se refere à Comissão Setorial agir com segurança, objetividade e imparcialidade durante a realização da avaliação, os dados mostraram que 10,6% dos respondentes não se posicionaram, isso pode representar desconhecimento sobre o assunto ou mesmo estratégia para não se comprometer com a questão, que também avalia a gestão da escola no direcionamento do processo de avaliação. Quanto ao percentual discordante, 11,7% mais discordaram que concordaram ou discordaram totalmente dessa afirmação. Ainda que 83% dos respondentes tenham se posicionado positivamente, o percentual de indecisos e respostas negativas, que é de 22,3%, reforça a necessidade de mais orientações quanto ao processo.

Destaca-se que um processo de avaliação bem conduzido pode imprimir ao avaliado uma sensação de organização e, assim, compreender as finalidades da avaliação de seu desempenho para a gestão. Por outro lado, a avaliação, caso realizada de qualquer forma, pode aumentar conflitos, sobretudo num cenário em que não haja uma boa relação entre avaliadores e avaliados, podendo ser este um momento muito delicado para ambos, principalmente se a avaliação for conduzida por parâmetros subjetivos.

Sobre a imparcialidade da comissão na condução do processo, destacam-se as falas dos professores P2 e P3, ao se referirem aos parâmetros de avaliação e à forma como seu processo foi conduzido.

Geralmente a comissão avaliadora e o próprio gestor encaram esses pontos com parâmetros pessoais e não profissionais. Precisaríamos ter um manual? Ou quem sabe um enquadramento mais diretivo quando tratamos destas categorias? (P2, 2021)

Acredito que muitas vezes existem impasses quanto à avaliação do profissional por terem na figura do gestor, seu orientador principal, pois apesar da existência da comissão, quem escolhe a comissão é o próprio gestor (muitas vezes, um profissional sem formação pedagógica, escolhido por parentesco, sem experiência). Já ouvi muitos casos em que desafetos foram levados à avaliação dos profissionais, prejudicando-os (P3, 2021).

As falas dos respondentes apresentaram alguns aspectos que ajudarão a COAPEM quanto à observação e orientação do processo. Uma delas é a composição da Comissão Setorial das escolas, pois a indicação dos membros é feita pelo chefe imediato do avaliado e validada pela COAPEM, conforme decreto de regulamentação (SÃO LUÍS, 2005). A respeito desse quesito, é possível refletir sobre questões importantes, como o fato de que a avaliação muitas vezes é permeada de problemas, que vão desde a escolha da comissão a questões gerenciais, reveladas pelos respondentes como resquícios de práticas patrimonialistas.

O respondente P3 (2021), ao se manifestar sobre a avaliação, questiona a existência de uma comissão sem preparação adequada para avaliar aspectos profissionais, comprometendo assim o resultado ao utilizar parâmetros pessoais, como se observa no trecho “já ouvi casos em que desafetos foram levados à avaliação dos profissionais, prejudicando-os” (P3, 2021). Nesse sentido, a avaliação é entendida e utilizada como instrumento punitivo, muitas vezes pelo próprio gestor(a). Por isso, em um processo de avaliação de desempenho é preciso definir claramente o que se pretende avaliar, bem como sensibilizar avaliadores e avaliados (PARADELA e COSTA, 2019).

Os problemas apontados podem ocorrer por falta de informação ou mesmo de compreensão das orientações por parte de alguns gestores, visto que, em certos casos, ficou demonstrado que a comissão foi escolhida sem levar em consideração os critérios de constituição definidos no artigo 12, do Decreto nº 28.197/2005 (SÃO LUÍS, 2005). Este fato está representado na Tabela 11, em que dois membros da Comissão Setorial, com nível médio, avaliaram professores de nível superior, contrariando o que diz o artigo 12 do referido decreto. Por outro lado, questiona-se também como estas informações chegam aos gestores, quais instrumentos de divulgação a COAPEM tem utilizado para informar os avaliadores e o que pode ser feito para melhorar, uma vez que não há formação específica para esse grupo, e que o treinamento é uma etapa que não pode ser negligenciada quando se deseja alcançar bons resultados (LACOMBE e HEILBORN, 2008).

Quanto à realização das avaliações dentro do prazo estabelecido pela COAPEM, 83% das respostas foram positivas (concordaram totalmente/ mais concordaram que discordaram).

Destaca-se que o cumprimento de prazos muitas vezes não é uma informação conhecida por todos, o que pode ter influenciado o número alto de respostas positivas. Salienta-se que os prazos para cada etapa nem sempre foram cumpridos, como já apresentado durante o levantamento das evidências do caso. Esses dados podem estar refletidos no percentual de discordância, que representa 9,6% dos respondentes, lembrando que esse dado pode corresponder aos professores que estavam atentos aos prazos e que, em algum momento, também cobraram a COAPEM, revelando que esse é um problema a ser resolvido pela própria equipe que coordena o processo.

Apresentam-se algumas falas consideradas pertinentes para essa reflexão: “a SEMED pode melhorar mais no que se refere a informar o servidor quanto às avaliações do estágio probatório, com instrumentos de ampla divulgação” (P4, 2021). Ao se referir à utilização de instrumentos de ampla divulgação, nota-se que, para P4, ainda há uma restrição a essas informações, que geralmente são dadas aos gestores pela COAPEM, salvo em casos em que o professor faz essa solicitação.

Para outro professor, "o setor responsável deve informar o gestor ou chefe imediato sobre a avaliação dentro do prazo para evitar prejuízos ao profissional" (P5, 2021). Na fala de P5, observa-se inicialmente uma cultura ligada à avaliação de desempenho que está associada à ideia de algum tipo de benefício ao servidor e menos de acompanhamento da prática, como tem sido comum no setor público. Entretanto, a fala do respondente quanto à preocupação sobre possíveis prejuízos que o atraso possa trazer ao servidor merece destaque, uma vez que, quando a avaliação não é realizada dentro do prazo, pode se estender por tempo maior do que prevê o período probatório, o que não é constitucional.

Atrasos na AED podem acarretar ao servidor da SEMED outro prejuízo: o atraso na mudança de referência, concedido pela progressão na carreira de forma horizontal. Importa informar que, em avaliações anteriores (ocorridas entre 2014 e 2017), esse direito estava sendo concedido de forma automática: independente de atraso nas avaliações, ao completar três anos, o servidor fazia jus à progressão.

A partir de 2018, é retomado o processo de progressão horizontal, seguindo o que determina o Decreto nº 36043/2008. Essa solicitação é feita pela COAPEM, simultaneamente ao pedido de estabilidade do servidor, quando findado todo o estágio probatório e mediante aprovação na AED e publicação de decreto no Diário Oficial. Isso pode levar um tempo ainda maior para que o servidor venha a perceber em seu contracheque, logo a realização das avaliações dentro do prazo é essencial para a implantação desse direito.

A Tabela 13 apresenta as respostas obtidas dos membros da Comissão Setorial sobre o tempo médio em que uma avaliação permanece no setor do avaliado.

Tabela 13 - Tempo médio de permanência das avaliações no setor do avaliado

Tempo médio de permanência da avaliação no setor	Total de respondentes	%
Uma semana a quinze dias	63	67
Quinze dias a um mês	15	16
Um mês a dois meses	8	8,5
Mais de dois meses	8	8,5
Total	94	100

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2021

Como se observa, 67% dos respondentes informaram que a devolução das avaliações ocorre dentro do prazo estabelecido pela COAPEM, que é de, no máximo quinze dias, entretanto ressalte-se que 16% dos respondentes informaram prazo bem superior ao permitido, comprometendo a gestão de desempenho dos servidores e o trabalho da COAPEM, uma vez que os atrasos incidem nas etapas seguintes, devido ao volume de avaliações, quantitativo de servidores insuficientes e outras demandas da COAPEM, conforme a fala de um de seus membros.

O trabalho com as avaliações é muito grande e há uma demanda muito grande do probatório. E que não conseguimos atender como deveria ser, por conta de outros trabalhos que nós temos aqui e que atrapalha bastante porque não tem como ter dedicação exclusiva (CO1, 2021)

A fala da respondente CO1(2021) destacou um dos problemas vivenciados pela COAPEM: as diversas demandas que lhe são atribuídas, todas com processos de trabalho bem exaustivos, como recebimento e análise documental, em grande quantidade, para um número pequeno de servidores, quatro ao todo. Convém frisar que, para os processos de avaliação, os procedimentos exigem dedicação e tempo, em função de suas várias etapas, todas manuais, conforme já destacado no capítulo 2.

A falta de um quantitativo maior de pessoas trabalhando com as avaliações do probatório e o volume de avaliações, sobretudo a partir do grupo com admissão em 2018, têm ocasionado atrasos nas avaliações parciais dos três anos em que houve chamada do certame realizado em 2017. Embora situações como estas tenham sido reduzidas, trata-se de um

problema ainda enfrentado pela COAPEM, pois às vezes é preciso encaminhar o processo com as avaliações em atrasos para serem realizadas de uma única vez, como demonstrado na fala de CO1 (2021).

Já aconteceram algumas situações do professor ser avaliado duas vezes em um ano só por conta de não conseguirmos inclusive abrir o processo no tempo hábil por conta de outras demandas do setor. Às vezes é porque o gestor não faz a devolução do período normal [...] aí há um atropelo no processo [...], aí a gente tem que enviar duas avaliações para recuperar o tempo perdido que o professor devia ter sido avaliado (CO1, 2021).

Essa fala é bastante representativa de outra dificuldade apresentada no capítulo 2: a formalização do processo e o tempo de permanência no setor do avaliado. Evidencia ainda que a avaliação de desempenho no estágio probatório tem sido utilizada muito mais para cumprir a legislação, de vez que há casos de professores cujas avaliações foram realizadas em um ano só, como revelou o P6.

Minha avaliação foi preenchida apenas em 2021, quando na realidade deveria ser feita anualmente, desde 2019. Me sinto à mercê da gestão uma vez que, mesmo orientando quanto ao prazo, não houve procedimento pontual e certo no sentido de garantir a realização da avaliação (P6, 2021).

Nesse caso, notou-se a insatisfação do professor quanto a seu processo de avaliação, demonstrando preocupação quanto a ficar dependente da vontade do gestor em realizar um procedimento que é obrigatório e necessário para o servidor de carreira. Destaca-se que, por ser um direito subjetivo, a AD pode ser requerida pelo servidor, a fim de evitar prejuízos ao mesmo. Da mesma forma é bom lembrar que cabendo à administração pública o dever de promovê-la, esta deve primar para que o processo seja executado da melhor forma possível, garantindo sobretudo o acompanhamento adequado aos profissionais em estágio probatório, visto que uma de suas finalidades é a observância da prática docente para identificar lacunas a fim de serem sanadas mediante adoção de procedimentos adequados. Para isso é importante que as avaliações sejam realizadas dentro dos prazos previstos, fato inexistente no caso do respondente P6, visto que todas as suas avaliações foram realizadas ao final do probatório. Nesse caso, não houve espaço para acompanhamento da prática profissional. Para Gramigna (2007), o cumprimento de prazos é um dos indicadores da gestão de desempenho, visto que dele depende o acompanhamento e controle dos resultados.

Na Tabela 14, apresentam-se as percepções dos respondentes do grupo 3 (avaliadores) sobre o processo de AED dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís, tomando como base as informações dadas pela COAPEM e como estas foram assimiladas e colocadas em prática antes, durante e após a avaliação.

Tabela 14 - Percepção dos avaliadores sobre o processo de avaliação

QUESTÕES	Grau de concordância				
	Concordo totalmente	Mais concordo que discordo	Nem concordo/ nem discordo	Mais discordo que concordo	Discordo totalmente
A COAPEM orientou sobre o processo de avaliação do estágio probatório e os procedimentos a serem adotados antes, durante e após a realização da avaliação	55,3%	27,7%	6,4%	8,5%	2,1%
Antes de realizar a avaliação de desempenho do professor, a Comissão Setorial reúne para discutir assuntos referentes ao dia, local, horário e procedimentos a serem adotados, evitando improvisos	68,1%	21,3%	3,2%	3,2%	4,3%
Durante a realização da avaliação, todos os membros da Comissão Setorial agem de forma imparcial analisando apenas as questões relacionadas ao desempenho do professor em estágio probatório.	78,7%	12,8%	2,1%	3,2%	3,2%
Após a realização de cada etapa da avaliação de desempenho, o professor em estágio probatório recebe <i>feedback</i> da avaliação, sendo reforçado pontos positivos e aspectos a serem aprimorados	71,3%	20,2%	1,1%	3,2%	4,3%

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2021

Quando comparados os percentuais para os itens referentes às orientações dadas pela COAPEM, obtiveram-se os índices de 83% de concordância, 6,4% mantiveram-se na indecisão e 10,6% discordaram ou mais discordaram que concordaram. Reflete-se que para este grupo o nível de discordância em relação ao trabalho da COAPEM poderá ser sempre menor pois há um risco de que os sujeitos não queiram se comprometer por avaliações negativas, visto que o trabalho da COAPEM representa também administração central no direcionamento do processo de avaliação, além de que grande parte do público avaliado é ocupante de cargo em comissão.

Embora feita essa ressalva, é importante levar em consideração os percentuais dos que não opinaram e dos que apresentaram opinião contrária à afirmação, pois, apesar de serem posições diferentes, elas indicam uma necessidade de melhorar as orientações direcionadas a esse grupo. Fato comprovado pela fala de P8 (2021), quanto a ter suas dúvidas dirimidas, demonstrando que é preciso que haja “melhor devolutiva no que diz respeito às dúvidas direcionadas à COAPEM-SEMED”. Essa fala demonstra que as orientações repassadas pela COAPEM não são suficientes, sendo necessário organizar encontros formativos para capacitar os gestores para melhor conduzir o processo na escola. Sobre isso, 102 respondentes incluindo avaliadores e avaliados, mostraram-se favoráveis, totalizando 54,25% dos participantes da pesquisa.

Quanto à organização e preparação da equipe, momento que deve anteceder a avaliação no setor do avaliado, o percentual de concordância foi de 89,4%. 3,2% não opinaram e 7,5% mais discordaram que concordaram ou discordaram totalmente das afirmativas. Esses dados, embora menores, demonstram que, apesar de a maioria dos respondentes opinarem positivamente, não há por parte de todos os gestores a preocupação em informar os membros da comissão sobre a importância e procedimentos a serem adotados durante a avaliação, corroborando para a afirmação do respondente P8 sobre as comissões serem formadas por membros sem experiência. Experiência não pode ser traduzida apenas pelo número de avaliações realizadas e/ou participações em comissões, mas pelas informações que esse profissional precisa reter para melhor desempenhar sua função dentro da comissão, fazendo ponderações necessárias e obedecendo aos princípios legais, pois seu descumprimento implica penalidades previstas na lei, conforme determina o art. 6º do Decreto 28.197/2005.

Quando perguntado aos membros da comissão sobre o agir com imparcialidade, avaliando apenas aspectos profissionais, observou-se um nível de concordância muito alto 91,5%, apenas 2,1% nem concordaram nem discordaram e 6,4% discordaram deste item. Lembrando que o percentual de discordantes para o grupo de avaliados quanto a esse item foi de 20,1%, bem superior ao do grupo de avaliadores. Esse mesmo percentual de 91,5 % se manteve positivo com relação ao *feedback* da avaliação, com reforço dos pontos positivos e destaque àqueles que precisam ser aprimorados.

Para esse item, a pesquisa apontou que 1,1% mantiveram-se na neutralidade (nem discordaram da, nem concordaram com a afirmação); 7,5% dos respondentes mais discordaram que concordaram ou discordaram totalmente. Quando comparadas as respostas entre os grupos de avaliadores e avaliados, esse foi o ponto de maior divergência, pois 26,6% dos professores

de docência e de suporte pedagógico apresentaram discordância (mais discordaram que concordaram ou discordaram totalmente) e 10,6% desse mesmo grupo optaram por não se posicionar.

Assim, tomando por base apenas os índices de discordância, 26,6% dos entrevistados do grupo 1 não receberam nenhum tipo de *feedback*, logo pode-se depreender que uma das principais etapas do processo avaliativo não vem sendo realizada a contento para mais de 1/4 dos respondentes. Portanto, a avaliação pode não estar contribuindo para avanços na profissionalização desses servidores, colocando em questão a eficiência do processo e a eficácia da avaliação. Dada sua importância essa discussão será aprofundada posteriormente em seção específica.

### **3.3.2 A Gestão de desempenho e os instrumentos de avaliação adotados**

A gestão de desempenho é uma das estratégias de gestão considerada essencial em toda organização, seja ela pública ou privada. Gerenciar o desempenho significa, entre outras coisas, acompanhar o desenvolvimento profissional do funcionário. Para Moreira (2002), se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado. Assim, para uma boa gestão do desempenho profissional é necessário a adoção de instrumentos que possibilitem acompanhar o servidor por meio de ações observáveis, portanto devem estar adequados ao cargo e à função desempenhada.

Nesta seção é discutido o instrumento de avaliação utilizado pela SEMED e os parâmetros de avaliação empregados para a mensuração do desempenho dos professores de suporte e dos professores de docência. Como já apresentado no capítulo 2, o processo de avaliação é constituído de três etapas, a autoavaliação, a avaliação da Comissão Setorial, que é feita com o mesmo instrumento utilizado pelo professor na autoavaliação, e a avaliação de dossiê realizado pela CRH.

O foco desta análise são os instrumentos de avaliação dos professores de suporte pedagógico e dos professores de docência utilizados para a autoavaliação e avaliação da Comissão Setorial, que são únicos para ambos os cargos, embora estes apresentem funções diferenciadas. Estes instrumentos utilizam seis indicadores como parâmetros de avaliação: assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade, responsabilidade e investimento no desenvolvimento profissional; para cada indicador são avaliados cinco descritores correspondentes.

Para Paradela e Costa (2019, p.207), “uma das deficiências encontradas em muitos sistemas de avaliação de desempenho é a adoção de indicadores direcionados apenas para a verificação da adequação do comportamento dos funcionários aos padrões estabelecidos”. Para estes autores, quando os indicadores da avaliação estão ligados a fatores comportamentais “pouco acrescentam à verificação do desempenho efetivamente alcançado” (PARADELA e COSTA, 2019, p.207). A fala do respondente P7 pode ilustrar a afirmação de Paradela e Costa (2019).

Esse sistema de avaliação do docente não é eficaz, pois deixa lacunas para uma observação pessoal. Além de ser irrelevante, pois não acrescenta interesse ao servidor em ser bem avaliado [...] também não somos incentivados a escrever, a publicar ou fazer pesquisa-ação na nossa sala de aula (P7, 2021)

Interessante perceber como um sistema de avaliação diz muito sobre seus instrumentos de avaliação e vice-versa. Ao afirmar que o sistema de AED não agrega interesse ao servidor, o respondente aponta algumas situações características do desempenho que, por não serem observadas, também não são incentivadas, como pesquisar e produzir, ações que devem fazer parte da rotina de qualquer professor, mas que para isso precisam ser pautadas no instrumento de avaliação. Para Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p.39) “os instrumentos de avaliação precisam exemplificar ações observáveis, de maneira que possam servir como indicadores de desempenho”, ainda segundo estas autoras, o instrumento de avaliação também deve oferecer informações técnicas e procedimentos que auxiliem no planejamento, na coordenação e na avaliação das atividades que estejam sob sua responsabilidade.

Nesse sentido, a pesquisa procurou responder também a algumas questões que envolvem os instrumentos de AED dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís, e investigar como estes podem contribuir para o acompanhamento do desempenho profissional, para além de comportamentos estereotipados como bons e maus. Partiu-se, portanto, da compreensão de que é preciso analisar os instrumentos de avaliação adotados no processo de estágio probatório, identificando suas fragilidades para um diagnóstico qualitativo.

Para análise, foram apresentadas algumas afirmações que serão descritas na Tabela 15 e as percepções dos avaliadores, em seguida serão apresentadas as respostas do grupo de avaliados.

Tabela 15 - Percepção dos avaliadores sobre os instrumentos de avaliação

Grau de concordância	Adequação ao cargo e função	Clareza e objetividade	Escala de avaliação inadequada
Concordo totalmente	54,3%	62,8%	34%
Mais concordo que discordo	30,9%	25,5%	31,9%
Nem concordo nem discordo	4,2%	2,1%	2,1%
Mais discordo que concordo	9,5%	8,5%	16%
Discordo totalmente	1,1%	1,1%	16%
Total	100 %	100%	100%

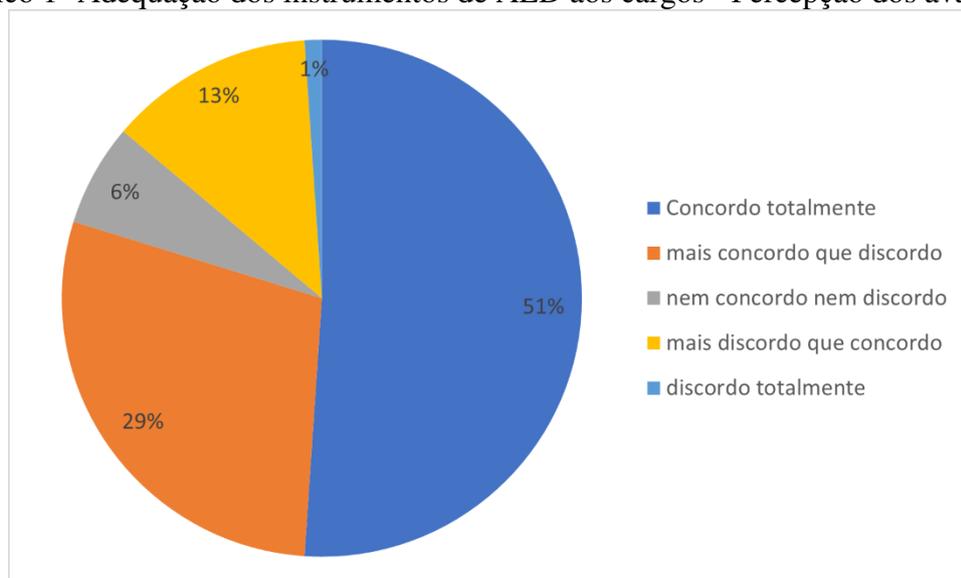
Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2021

Sobre a análise dos instrumentos e sua adequação aos cargos de Professor de Docência e Professor de Suporte Pedagógico, procurou-se observar o entendimento da Comissão Setorial quanto à utilização de um instrumento único para avaliar cargos com funções diferenciadas. Para esta questão os dados quantitativos revelaram que 85,2% concordaram totalmente ou mais concordaram que discordaram da afirmação. 4,2% preferiram não opinar e 10,6% apresentaram respostas negativas mais discordaram do que concordaram ou discordaram totalmente da afirmação.

Convém ressaltar que apesar do resultado, isso não representa que o instrumento de avaliação adotado esteja adequado aos cargos e funções, pois a opinião sobre a adequação ou inadequação podem estar relacionadas aos conhecimentos que os respondentes possuem quanto a essa questão. Logo, essa identificação pode não ser facilmente percebida como apontou esta pesquisa, o que pode também ser um dos motivos pelos quais o instrumento é adotado até hoje, sendo apenas agora objeto de análise.

Quando analisadas as respostas dadas pelo grupo de avaliados para esse quesito, observaram-se resultados parecidos aos do grupo de avaliadores, 80% estão entre os que concordaram totalmente ou mais concordaram que discordaram, apenas 14% estão entre os que mais discordaram ou discordaram totalmente da afirmação, conforme demonstrado no Gráfico 1.

Gráfico 1- Adequação dos instrumentos de AED aos cargos - Percepção dos avaliados



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2021

Embora o percentual de 80% represente um expressivo grau de concordância quanto à adequação dos instrumentos de avaliação, e indique um bom nível de satisfação entre a maioria dos professores, o percentual de discordância - que foi de 14%, entre os avaliados, e 11%, entre os avaliadores - não pode ser desconsiderado, como revelam as falas a seguir:

É importante elaborar os instrumentos considerando as funções, e atualizá-las conforme as demandas de novas competências educacionais que são exigidas para o desempenho do cargo (CS1, 2021).

Acredito que a avaliação é um instrumento importante para o desenvolvimento profissional dos professores, no entanto, deveria ter questões mais voltadas para a docência (CS2, 2021).

As falas de CS1 e CS2, que fazem parte de comissões setoriais, corroboram para a análise já realizada quanto às respostas serem uma representação do conhecimento que cada respondente tem sobre o assunto, conforme evidenciam Coelho e Esteves (2007) apud Vieira e Dalmoro e Vieira (2013) sobre o grau de conhecimento acerca do objeto em estudo interferir nas respostas dos entrevistados, sobretudo ao utilizar escalas com diferentes itens. Nas falas fica evidente que os dois entrevistados parecem ter um domínio maior quanto a esse tipo de instrumento e suas finalidades. O CS1 deixou clara a inexistência de perguntas mais direcionadas à docência, reforçando a necessidade de adequação dos instrumentos aos cargos e funções. Importa frisar que, se não houver um direcionamento adequado aos itens a serem

avaliados, o resultado pode não apresentar uma análise qualitativa do desempenho do profissional avaliado. De acordo com Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 40)

Para fazer-se avaliações objetivas, livres de erros, justas e válidas, se deve analisar e emitir julgamentos, principalmente com relação à qualidade e à produtividade demonstradas pelo avaliado no desempenho das tarefas inerentes ao seu cargo ou posto de trabalho. Nesse sentido, seria preciso que os instrumentos de avaliação contivessem descrições objetivas de comportamentos referentes às tarefas mais relevantes executadas pelo servidor.

O instrumento de avaliação, segundo as autoras, deve traduzir, pois, objetivos e metas com apoio em ações específicas aos cargos e funções, auxiliando os avaliadores em suas análises, evitando erros e julgamentos que não estejam relacionados à produtividade do profissional avaliado. Lembram ainda as pesquisadoras que “os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho” (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996, p. 39). E reforçam a importância de “pesquisar os padrões desejáveis de desempenho junto aos ocupantes dos cargos e às respectivas chefias” (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996, p.39). Nesse sentido, ouvir os interessados (avaliadores/avaliados) é muito importante para construir sistemas de avaliação mais consolidados.

Sobre os instrumentos de avaliação, o respondente P8 se posicionou quanto a possibilidade de uma avaliação superficial e o reforço de aspectos que podem prejudicar o profissional avaliado, caso não haja uma interpretação adequada dos descritores. Por isso, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 40) frisam a necessidade de rever alguns descritores que podem dar margem a uma análise muito mais pessoal que profissional, como revela a fala de P8

O instrumento de avaliação utilizado a meu ver precisa ser revisto, pois existem pontos muito superficiais... A exemplo de quando fala num "agir com discrição", "de disciplina"... como se os profissionais tivessem que reprimir ideias e pensamentos. Ou mesmo quando o documento trata de ética profissional... De que tipo de ética estaremos falando? (P8, 2021)

De acordo com as percepções do respondente, os instrumentos de avaliação deveriam passar por uma reformulação, pois a existência de descritores que permitem análises subjetivas pode prejudicar o servidor, porque a avaliação poderá ser baseada na subjetividade de quem

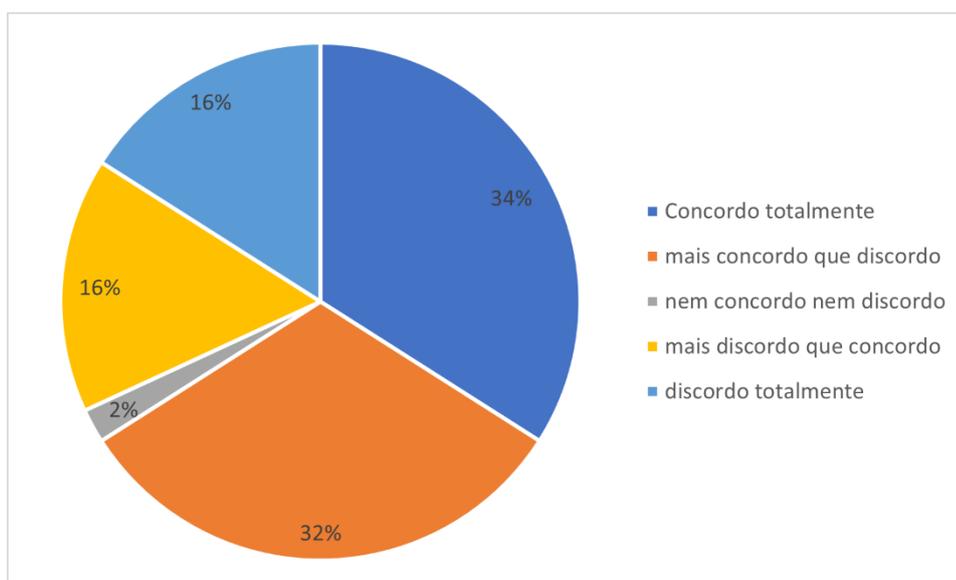
avalia. Um exemplo disso é o primeiro descritor do instrumento que avalia o indicador “Disciplina”, referindo-se a comportamento e aparência pessoal condizentes ao local de trabalho, como parâmetro de avaliação. Entende-se que, estes descritores podem ser geradores de conflito entre avaliadores e avaliados, pois dependendo de cada pessoa, os itens aparência pessoal e comportamento condizente ao local de trabalho podem ter interpretações diferentes e por vezes até ser considerado violência simbólica.

Quando se perguntou ao grupo de avaliadores acerca da importância de os instrumentos de avaliação serem elaborados com base no desenvolvimento de competências profissionais, 58,5% dos respondentes mostraram-se favoráveis, atribuindo a nota 5, representado na escala de satisfação como grau máximo. Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p.40) destacam ser importante estabelecer julgamentos sobre “a proficiência do trabalhador na execução das tarefas que lhe são atribuídas”, pois focar nesses pontos leva a um diagnóstico mais preciso do desempenho.

Tomando por base os estudos das autoras, destaca-se que, para melhor observar a proficiência do trabalhador, urge a adoção de instrumentos de avaliação adequados aos cargos existentes na instituição, com foco no desenvolvimento de competências. Vale lembrar que na SEMED existe um instrumento único para avaliar o desempenho dos professores de docência e professores de suporte pedagógico, este último com funções de coordenação pedagógica. Levando-se em consideração que o instrumento que avalia o desempenho do professor é do ano de 2005 e que novas competências profissionais estão sempre sendo exigidas para desempenho dos cargos, faz-se necessária a adequação desses instrumentos para atender as funções de docência e de suporte pedagógico e assim melhor acompanhar as tarefas relativas a cada função.

Outro aspecto que deve ser destacado quanto aos instrumentos de avaliação é a escala utilizada para avaliar o desempenho. Para esse item os avaliadores apontaram ser este um dos pontos mais polêmicos, conforme apresentado no gráfico 2. Para esse quesito, o nível de concordância (mais concordo que discordo e concordo totalmente) quanto à necessidade de revisão foi de 65,9%.

Gráfico 2 - Inadequação da Escala de avaliação



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2021.

De acordo com o gráfico, é possível observar que 66% dos respondentes concordaram que a escala de avaliação é um ponto a ser revisto pois não possibilita uma avaliação adequada do desempenho. Sobre essa questão foram destacadas algumas falas de membros das comissões setoriais de algumas escolas.

As opções de avaliação de desempenho do estágio probatório do professor só têm duas opções: sim e não. No entanto, ninguém é tão bom que não possa melhorar e nem tão ruim... Há que se ter um meio termo entre as opções (CS3, 2021)

As questões são muito fechadas em "sim" e "não". Poderia ter itens como "concordo parcialmente". (CS4, 2021)

Os itens avaliados são induzidos às extremidades Sim ou Não, na minha opinião seria necessário um meio termo, em parte por exemplo (CS5, 2021)

A Avaliação de Estágio Probatório da Secretaria Municipal de Educação de São Luís Maranhão no atual formato, não permite outra resposta a não ser o sim ou o não. Necessitando, portanto, conter elementos de meio termo entre as duas opções para que não haja injustiças durante a realização das avaliações (CS6, 2021).

Como reforçado nas falas dos respondentes (CS3, CS4, CS5 e CS6), a escala de avaliação foi considerada o ponto crítico do processo, com o maior número de reações negativas, como se observa nas falas dos respondentes. Todas se reportam à falta de opção de

um indicador mais representativo e não binário (sim/não) para avaliar os servidores. O instrumento atual, ao fechar em duas opções “sim e não”, pode levar a um falso resultado, favorecendo ou prejudicando o professor, como revelou o respondente CS6, ao se referir à inexistência de um meio termo que possa evitar injustiças. Sobre este item, foram destacadas algumas falas que representam as percepções de um membro da COAPEM que trabalha com essas avaliações.

Eu discordo dos instrumentos na parte de avaliar apenas com respostas “sim e não” [...] E tem alguns itens também que a gente não consegue desmembrar, eles são interligados e a gente não consegue desmembrar. Às vezes tem duas perguntas em uma só, por exemplo, pergunta se o professor comparece às reuniões e eventos com assiduidade e pontualidade. Então só aí quando a gente fala de assiduidade e pontualidade são questões que divergem, porque ele pode ser uma coisa e não ser outra, e aí tem que responder que sim ou que não, então eu acho que a gente precisa melhorar nesses aspectos (CO1,2021).

A fala acima ilustra outra questão polêmica: a existência de mais de um item a ser avaliado e um mesmo descritor, podendo levar a uma avaliação errônea e acabar por prejudicar o servidor, sobretudo quando já se tem desafetos. Para um membro da Comissão Setorial “as perguntas são complicadas, pois tem duas ou três em uma só é as alternativas só sim ou não...acho que precisam ser melhoradas” (CS7, 2021). Resposta parecida apresentou uma gestora, aqui denominada de G1 (2021).

Precisa melhorar as questões da avaliação dos professores em estágio probatório. Recentemente fiz uma e as perguntas foram complicadas, porque a resposta é sim ou não, aí não dá para ser fidedigna nas respostas (G1, 2021)

Como observado nas falas das respondentes CS7 e G1, o instrumento de avaliação possui questões complicadas e a escala utilizada também pode contribuir para um resultado diferente do desempenho do profissional avaliado, uma vez que sua escala de avaliação fechada não permite uma resposta diferente de “Concordar” ou “Discordar” dos aspectos propostos. Outro motivo pode ser a existência de dois ou mais itens em um mesmo descritor, o que não permite uma análise isolada, como é o caso de assiduidade e pontualidade, avaliados conjuntamente, como já citado por CO1, membro da COAPEM.

Pelo exposto, a análise dessa categoria apontou para uma necessidade de adequação dos instrumentos aos cargos e funções, e para a elaboração de descritores mais claros e objetivos com foco na produtividade, livre de impressões subjetivas. Vale destacar ainda que, quando um

descriptor possui mais de um item a ser avaliado, o resultado pode não ser fiel à realidade. A esse respeito, em todas as situações apresentadas verificou-se que os instrumentos de avaliação adotados na SEMED pouco contribuíram para a administração pública avaliar o desempenho dos professores em estágio probatório, de modo a colaborar com sua profissionalização.

### 3.3.3 Percepção dos sujeitos da pesquisa sobre o *feedback* da avaliação

O *feedback* da avaliação de desempenho deve ser entendido como uma etapa que propicia crescimento individual e coletivo quando visto sob a ótica da Gestão de desempenho, assim nessa categoria de análise, discutem-se os resultados da pesquisa no que se refere ao *feedback* da avaliação, procurando correlacionar aspectos que envolvem o trabalho da COAPEM, a gestão do avaliado na escola e a percepção dos sujeitos da pesquisa.

Sobre ter recebido do gestor(a) *feedback* da avaliação com observações quanto a pontos positivos e aqueles que precisam ser aprimorados, a pesquisa apontou que 62,8% dos respondentes estão entre os que “mais concordaram que discordaram” ou “concordaram totalmente” dessa afirmação. 26,6% manifestaram algum nível de discordância (mais discordaram ou discordaram totalmente), 10,6% não se posicionaram. Quando somados, esses percentuais representam que mais da metade dos respondentes recebeu o *feedback* após a avaliação, o que revela ser esse outro ponto que merece atenção no processo de avaliação de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís, visto que não houve consenso entre os avaliados e avaliadores, conforme Tabela 16.

Tabela 16 - Nível de concordância quanto ao *feedback* da avaliação

Grau de concordância	Avaliadores (94)		Avaliados (94)	
	Valores %	Valores absolutos	Valores %	Valores absolutos
Concordo totalmente	71,3	67	44,7	42
Mais concordo	20,2	19	18,1	17
Nem concordo nem discordo	1	1	10,6	10
Mais discordo	3,2	3	12,8	12
Concordo totalmente	4,3	4	13,8	13
Total	100	94	100	94

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2021

Observou-se que para os avaliadores as respostas positivas quanto ao *feedback* da avaliação são sempre maiores que para os avaliados, conseqüentemente, o grau de discordância (Mais discordo/Discordo totalmente) foi maior para esse último segmento. Ou seja, ainda que seja dado algum tipo de *feedback* da avaliação realizada, essa importante etapa do processo de acompanhamento dos professores em estágio probatório ainda não é uma prática consolidada na SEMED por meio dos seus agentes públicos, sobretudo pela ótica dos professores.

A resposta de um professor (P9) aponta para isso, e deixa claro que alguns procedimentos das etapas da avaliação de desempenho não são realizados adequadamente.

A avaliação muitas vezes é realizada sem muitos critérios. Somos chamados para preencher a avaliação e já encontramos a da gestão e da professora da casa preenchidas. Não nos é dado nenhum *feedback*, embora tenhamos consciência do trabalho que realizamos (autoavaliação) - (P9, 2021).

A resposta dada por P9 chama atenção para a falta de *feedback*, reforçando a existência de um processo avaliativo pouco eficiente. Como percebido na fala do respondente, alguns procedimentos que envolvem o processo de AED na SEMED foram negligenciados. Prova disso, o docente, ao se referir à avaliação na escola, disse que são chamados para preencher a avaliação e já encontram a da gestão e a da professora da casa preenchidos. De acordo com o Decreto 28.197/2005, esta etapa possui caráter consultivo e deverá servir como parâmetro para auxiliar a avaliação da Comissão Setorial (SÃO LUÍS, 2005). O ideal é que haja consenso entre o avaliador e o avaliado e que utilizem esse momento de discussão para alinhar objetivos e metas institucionais às necessidades individuais de aprendizagem dos servidores.

A respondente ainda reforça a inexistência do *feedback* da avaliação. Sobre a importância do *feedback*, Paradela e Costa (2019, p, 204) afirmam que para uma boa gestão de desempenho é preciso “garantir o oferecimento de *feedback* adequado aos avaliados”, logo, não basta avaliar, é preciso apresentar e discutir os resultados com os avaliados, a fim de contribuir para o fortalecimento de boas práticas e, por conseguinte, do seu desenvolvimento profissional. Paradela e Costa (2019) instigam a atenção para o fato de que “há organizações em que os resultados da avaliação de cada pessoa ficam arquivados nos seus assentamentos funcionais sem antes ser conhecidos pelo próprio avaliado” (PARADELA e COSTA, 2019, p. 2014). Essa prática de nada contribui para a organização, devendo, portanto, ser evitada.

Esse é um problema que ainda precisa ser solucionado pela COAPEM, uma vez que o professor só é comunicado do resultado da avaliação ao final do período probatório. Entretanto, quando se trata da escola, os membros da COAPEM que participaram da pesquisa acreditam que, de alguma forma, o professor é informado desses resultados, uma vez que ele precisa assinar a avaliação de desempenho feito pela Comissão Setorial, talvez esse tenha sido um dos motivos pelos quais 62,7% - que corresponde a 59 dos 94 respondentes do grupo de avaliados - tenham se posicionado com algum grau de concordância para esse item (Concordo totalmente/ Mais concordo que discordo).

Acredita-se que, para os 25 respondentes que se posicionaram de forma discordante (Mais discordo que concordo/Concordo totalmente), o contato com a avaliação da CS, para fim de assinatura, não fora suficiente, não sendo considerado, portanto, como *feedback*. Como afirma Rabaglio (2006), o *feedback* é uma ferramenta que possibilita retorno, que presta esclarecimentos sobre atitudes e comportamentos, ajudando a definir metas de aperfeiçoamento, para assim garantir a valorização profissional. Nesse sentido, entende-se que, se o resultado da avaliação de desempenho do professor não for compartilhado com os setores da SEMED responsáveis pelo desenvolvimento profissional desse servidor, apenas a conversa que é feita na escola e ainda que dado pela COAPEM ao final de cada etapa, não será suficiente para promover melhorias na prática docente.

Sobre o *feedback* das avaliações no estágio probatório, dois entrevistados com lotação na COAPEM apresentaram suas percepções.

Eu acho até que o *feedback* é automático porque a gente percebe que quando a Comissão Setorial avalia o professor, quando ele tira a nota dez, ele é perfeito do começo ao fim, ou seja, em todas as avaliações, mas tem uns que a gente percebe que ele tem uma nota menor em uma avaliação mas na segunda como ele toma conhecimento dessa avaliação, até porque ele tem que assinar o instrumento preenchido pela Comissão Setorial, essa comissão fala para ele que ele precisa melhorar naquele ponto “X” por conta do sim e do não. Aí quando chega a última a gente já percebe que em muitos casos houve um avanço. Quando ele chega aqui, a gente conversa com ele e o parabeniza por ter alcançado um quadro mais positivo. Às vezes é uma indisciplina, às vezes é uma produtividade, às vezes é uma assiduidade e ele realmente reconhece que melhorou ou não.  
(CO1, 2021).

Eu vejo que o *feedback* ele é fraco, tem as suas fraquezas, ou seja, eu vejo que o professor não recebe de modo adequado ou de modo satisfatório o *feedback* do resultado da avaliação, nem mesmo pela própria COAPEM que não conversa com o professor, não traz o professor para discutir o resultado da avaliação. Ou seja, o professor só tem o resultado final, quando ele é chamado

para vir tomar ciência da avaliação, assinar a notificação. A nível de escola como ele assina avaliação que é feita pela comissão, eu acredito que tenha ciência de como a comissão o avaliou, até porque se ele não concordar ele não assina (CO2, 2021).

As falas dos respondentes que estão trabalhando no direcionamento do processo na SEMED revelam pontos importantes, como o *feedback* não ser uma etapa bem compreendida pelos avaliadores e pela própria COAPEM, que não discute com os professores o resultado da avaliação, e não chama o avaliado para conhecer os resultados parciais. Geralmente, o *feedback* está associado ao momento que o professor toma ciência do resultado, seja na escola, seja na COAPEM, logo se essa etapa não é cumprida, não será possível identificar as fragilidades existentes, e, quanto mais demorado for esse retorno ao servidor, mais difícil será a gestão do desempenho. De acordo com Grote (2006) apud Boeira, Erlo e Tartarotti (2018), na entrevista de *feedback* deve ser discutido o perfil de evolução do trabalhador e identificadas suas expectativas de desenvolvimento.

Assim, o ideal é que, após as avaliações parciais - realizadas a cada dez meses, de acordo com o Estatuto do Servidor Público Municipal (SÃO LUÍS, 2006) -, o professor receba da escola e da COAPEM um *feedback* consistente de sua avaliação. E tão logo o professor tome ciência, o resultado deva ser encaminhado aos setores da SEMED responsáveis por ações de capacitação dos servidores, a fim de promover o desenvolvimento de competências requeridas para o exercício do cargo.

Na percepção do respondente CO1 (2021), membro da COAPEM, a existência do *feedback* na escola é devido ao fato de alguns professores apresentarem melhorias nas avaliações parciais, mas reforça que somente ao final a COAPEM dá esse *feedback* de maneira bem superficial e informal, não existe por exemplo, um parecer técnico, pois o servidor recebe um documento informando apenas sua aprovação e a nota final, que pode ser contestada. Para o grupo pesquisado não houve contestação de notas. No PAE será apresentada uma ação específica para melhorar esse item.

Considerando o exposto, causa espécie o entendimento de que o objetivo da avaliação no estágio probatório seja o acompanhamento do servidor, com observância de sua adequação para o cargo ao qual prestou concurso. Se não há esse acompanhamento ou ele não é adequado, tampouco não existem ações mais efetivas por parte da SEMED, isso pode levar o professor a uma reprovação e a administração pública à perda de um profissional que poderia ter colaborado para que seu potencial fosse desenvolvido, por isso é preciso “antecipar-se nas ações necessárias

para evitar que o desempenho seja desviado dos resultados esperados” (PARADELA e COSTA, 2019, p.203).

Ressalta-se, a propósito, que não se tem conhecimento de nenhum professor haver sido desligado da rede por reprovação no estágio probatório, ainda que tenha apresentado algumas lacunas de competência. Isso reforça o que Costin (2010, p. 165) relata a esse respeito “os servidores em estágio probatório são confirmados independentemente do desempenho apresentado por eles e, para tanto, a avaliação é sempre favorável, por tradição”. Isso não significa dizer que a avaliação de desempenho tenha a função de reprovar, mas que a não observância adequada do profissional em estágio probatório torna o processo avaliativo sem eficácia, de nada contribuindo para a gestão pública.

Importante informar que, de acordo com o Regulamento nº 01/2005, para ser aprovado na AED, o professor precisa alcançar 40% do resultado total da soma da avaliação de dossiê e da avaliação da Comissão Setorial (SÃO LUÍS, 2005), isto é, um parâmetro já considerado insuficiente para uma aprovação em um processo avaliativo, isto é, o servidor não precisa se esforçar muito para ser aprovado. Este é um ponto a ser revisado e que será tratado em seção específica sobre a legislação vigente.

Em uma análise geral, quando comparadas as respostas dos três grupos, destaca-se que os procedimentos, em sua maioria, apresentaram níveis positivos, embora este não seja unânime: para o grupo 1, que corresponde ao grupo de professores avaliados no estágio probatório, os percentuais que se referem aos níveis de concordância são sempre menores que os referentes ao grupo de avaliadores, provavelmente porque em sua maioria o grupo 2 é formado por gestores ocupantes de cargos comissionados que, de certa forma, estão avaliando também sua atuação como presidente das comissões setoriais: qualquer resposta negativa também refletirá sua prática como gestor para presidir o processo de avaliação, acompanhar o professor e dar respostas sobre ele.

### **3.3.4 O processo de avaliação e a legislação vigente**

Nesta seção, são apresentadas e analisadas algumas inconsistências existentes entre os documentos legais que regem o processo de avaliação de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís em estágio probatório, com destaque ao Decreto nº 28.197/2005 e o Regulamento nº 01/2005, que tratam respectivamente de sua regulamentação

e aspectos disciplinares. Para ajudar na análise foram consideradas as opiniões dos respondentes com lotação na COAPEM (CO1 e CO2), obtidas em entrevista.

Entendendo que os atos normativos são datados do ano de 2005 e, posteriormente, foram sancionadas as leis que regem o magistério público municipal - Estatuto do Magistério (2007) e PCCV (2008) -, faz-se necessário propor seu alinhamento, evitando assim questões controversas. Para ajudar na reflexão, perguntou-se ao membro da COAPEM (CO2) se existem inconsistências entre a prática do processo de avaliação no estágio probatório e os atos normativos na SEMED e o que a COAPEM poderia fazer para diminuir essas inconsistências.

As legislações que disciplinam o estágio probatório na SEMED são muito antigas, ou seja, o próprio Decreto que regulamenta a avaliação é de 2005, então, os documentos normativos precisam passar por uma reformulação. Precisam ser adequados à nova realidade do próprio local de trabalho em que o professor exerce. Das próprias legislações que sempre estão sendo alteradas [...] Porque o nosso próprio Estatuto dos Servidores que é de 2006, o nosso próprio estatuto do magistério que é de 2007, o nosso plano de carreiras que é de 2008 que tratam da avaliação de desempenho, eles são posteriores ao Decreto regulamentar que é 2005, então, eles precisam ser adequados à legislação, então, eu acredito que passar inicialmente pela reformulação das legislações que vão reger o procedimento avaliativo, é o primeiro passo, porque tendo em vista os problemas que se detecta durante o processo de avaliação, uma reformulação já iria justamente resolver os problemas que se verifica durante o processo avaliativo (CO2, 2021).

A fala do respondente CO2 representa o que foi levantado no capítulo 2, sobre a necessidade de revisão e reformulação dos atos normativos, como bem destacado, estes são anteriores às leis que regem o magistério público municipal (Estatuto do Magistério e PCCV), motivo pelo qual podem ser explicadas algumas de suas inconsistências, a exemplo do que se apresenta no art. 30 do Decreto nº 28.197/2005, que explicita poderem ser concedidas, ao servidor em estágio probatório, as seguintes licenças e afastamentos:

a) por motivo de doença em pessoa da família; b) por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro, c) para o serviço militar; d) para capacitação; e) por motivo de afastamento do cônjuge; f) para atividade política; g) para exercício de mandato eletivo; h) para estudo ou missão no exterior ou fora do Município; i) para servir organismo internacional.

Sobre a alínea d, que trata do afastamento para capacitação, o Estatuto do Magistério, em seu artigo 61, estabelece “fica vedada nos termos da Lei nº 4.615/06 (Estatuto do Servidor Público Municipal), a concessão do benefício de afastamento para Qualificação aos servidores

em estágio probatório”. No art. 60, são apresentados como cursos de qualificação “I - Curso de Aperfeiçoamento ou de Especialização, por, no máximo, 06 (seis) meses; II - Mestrado, 24 (vinte e quatro) meses; III - Doutorado, 48 (quarenta e oito) meses;

Embora com esta vedação, teve-se conhecimento de pelo menos dois casos de professores que se afastaram para realizar capacitação mesmo estando no período probatório. Atualmente, quando o processo passa pela COAPEM, emite-se um parecer, informando o referido artigo para justificar o impedimento. Embora a Lei tenha força maior, ressalta-se a importância de uma linguagem única em todos os documentos normativos da SEMED, que tratam da avaliação do desempenho no estágio probatório, suscitando entendimento comum, homogêneo em todos os setores pelos quais o processo tramita, a fim de que sejam cumpridos os preceitos legais. Vale ressaltar que, nos casos em que é concedida a licença, fica interrompido o período probatório, pois não será possível observar e acompanhar a prática profissional, a fim de constatar se os conhecimentos técnicos, verificados no concurso, de fato se refletem na prática.

Outra inconsistência que se verifica entre o que está na lei e o que se reproduz no cotidiano das escolas diz respeito a uma prática tornada rotineira: a remoção de professores em estágio probatório. Em seu art. 36, parágrafo 2º - “o profissional do magistério, investido mediante concurso público, somente poderá ser removido após o estágio probatório, salvo para o caso de remoção de ofício” (SÃO LUÍS, 2008). Quando perguntado ao membro da COAPEM (CO1) se a remoção de professores no período probatório tem acontecido com frequência, a resposta foi:

Sim, essa mudança de professor de uma escola para outra tem acontecido muito, inclusive a gente observa que quando o professor inicia e que a gente faz a abertura de processo ele está em uma escola, e já teve professor que anualmente já trocou de escolas, três vezes. Às vezes em um processo ele está com uma comissão que avaliou ele. Na segunda avaliação o professor já saiu dessa escola e a COAPEM não foi comunicada, a gente tem que entrar em contato com o setor de Recursos Humanos solicitando a nova lotação. Aí no segundo ano ele já está em outra escola, a gente vai ter que entrar em contato com o gestor dessa nova escola para indicar uma nova comissão para avaliar esse professor. Quando já vai chegar a terceira avaliação, acontece a mesma coisa (CO1, 2021).

Devido a alguns artigos da legislação não estarem sendo cumpridos, muitas vezes por falta de entendimento, ou por haver diferentes interpretações da lei, observa-se que os problemas na AED vão se avolumando, pois os mesmos procedimentos precisam ser repetidos

várias vezes, tornando mais lento o desenrolar da avaliação, sobretudo quando se trabalha com muitas avaliações e estas envolvem muitos processos de trabalho. Como ainda destacou o respondente CO1, essa troca de escola pode também gerar outros problemas como a falta de acompanhamento adequado da prática profissional.

Às vezes a escola anterior tem que avaliar o professor, porque quando chega o período dele ser avaliado na última escola, o gestor desta última escola não conhece o professor de fato para fazer uma boa avaliação. Nesses casos a gente recorre ao gestor da escola anterior para que o processo seja concluído, entendeu? Isso acaba sendo mais um dos problemas, essa mudança de professor de uma escola para outra sem comunicação entre RH, a COAPEM e a escola (CO1, 2021).

Para ratificar o posicionamento do membro da COAPEM, revelando ser essa uma dificuldade que ocorre em função da não observância da lei, destaca-se a fala de uma gestora (G2, 2021)

A avaliação deveria ser realizada sempre ao final de cada ano por uma comissão composta de membros da unidade onde o profissional estivesse exercendo suas funções naquele ano. Caso o profissional mude de escola, deve ser avaliado pela nova comissão de onde estiver atuando no término daquele ano (G2, 2021).

A fala da gestora se deve em função da devolução de alguns processos em virtude do pouco tempo que o professor tem em sua lotação atual. Em alguns casos, esse servidor passou por várias escolas por não ter se adaptado ou mesmo por razões que são desconhecidas pela COAPEM, uma vez que as mudanças não são comunicadas a este setor, como ficou constatado na fala do membro da COAPEM (CO, 2021).

Além das incoerências entre o que diz a lei e a realização do processo, chama atenção o percentual necessário para aprovação do servidor em estágio probatório. De acordo com art.15 do Regulamento nº 01/2005, e art. 9º do Decreto nº 28.197/2005, “o percentual mínimo para aprovação será de 40%, resultante do somatório das avaliações das comissões setoriais e das informações pessoais constantes na avaliação de dossiê” (SÃO LUÍS, 2005). Para este item, sugeriu-se elevar para 70%, o percentual de aproveitamento para aprovação. A minuta com alteração do referido artigo foi enviada pela COAPEM ao gabinete da Secretaria de Educação desde o ano de 2017, até o momento da presente pesquisa não houve alteração. Lembrando que, apenas elevar o percentual de aprovação, de nada valerá se não houver o devido

acompanhamento do servidor por parte da SEMED, bem como a existência de um plano de desenvolvimento dos professores que se encontram no período probatório e o seu posterior acompanhamento.

Em relação a essa categorização de análise, destaca-se a necessidade de reformulação do Decreto nº 28.197/2005 e do Regulamento nº 01/2005, para atender às novas demandas da SEMED, estabelecendo novos critérios de avaliação, que venham atender às reais condições de trabalho e as necessidades de aprendizagem dos professores. Conforme apresenta a fala de CO2, ao se referir sobre a necessidade de reformulação desses atos normativos:

Eu acredito que passar inicialmente pela reformulação das legislações que vão reger o procedimento avaliativo, é o primeiro passo, porque tendo em vista os problemas que se detecta durante o processo de avaliação, uma reformulação já iria justamente resolver os problemas que se verificam durante o processo avaliativo (CO2, 2021).

A reformulação desses documentos e sua divulgação e discussão com os setores de lotação dos professores e o RH da SEMED torna-se necessária para que os processos de avaliação sejam realizados de forma a atender a legislação e unificar os procedimentos na SEMED. É importante lembrar que o não cumprimento do que determina o decreto, por qualquer agente público responsável pelas avaliações de desempenho no estágio probatório, implica sua responsabilização legal.

Faz-se necessário ainda a constituição de uma nova Comissão Central de Avaliação Especial de Desempenho, pois alguns membros já não fazem mais parte do quadro de profissionais da secretaria. De acordo com o art.10 do Decreto 28.197/2005, “a Comissão Central de Avaliação Especial de Desempenho será constituída através de ato do Secretário Municipal de Educação” (SÃO LUÍS, 2005). Para isso, será encaminhado ao gabinete do Secretário de Educação uma solicitação para a atualização dessa comissão, conforme será apresentado no PAE.

Vale ressaltar que, além das alterações necessárias para o alinhamento dos atos normativos ao Estatuto do Magistério Público Municipal e ao PCCV, torna-se indispensável a previsão de um sistema informatizado de avaliação para dinamizar o processo, assunto que será tratado na próxima seção em que serão analisados os fatores interferentes no processo de avaliação e contribuições para a elaboração do PAE.

### 3.3.5 Aspectos de interferência na AED da SEMED: contribuições ao PAE

Esta seção, pauta-se na análise de como o processo de avaliação foi realizado e quais as impressões positivas e negativas dos respondentes. Para isso apresentam-se alguns aspectos que podem estar relacionados aos problemas que afetam o processo de avaliação e sua eficácia.

Para ajudar nas reflexões, foram apresentadas algumas afirmativas para que os respondentes manifestassem seu grau de concordância para cada uma delas. Foram avaliados cinco itens: avaliação realizada com base em questões subjetivas; Assistência da equipe de gestão/coordenação pedagógica da escola durante o período probatório; acompanhamento da equipe técnica da SEMED aos professores; avaliação realizada por comissão que conhecia o trabalho do avaliado; preocupação da chefia imediata em realizar a avaliação do professor; avaliações realizadas dentro do prazo e a comunicação com a COAPEM, conforme demonstrado na tabela 17.

Tabela 17 - Fatores de interferência na AED - Percepção dos avaliados

FATORES DE INTERFERÊNCIA	Grau de concordância				
	Concordo totalmente	Mais concordo que discordo	Nem concordo nem discordo	Mais discordo que concordo	Discordo totalmente
Avaliação feita com base em questões subjetivas, pouco foco no desempenho profissional	5,3%	12,8%	4,2%	13,8%	63,9%
Assistência da equipe de gestão, coordenação pedagógica	44,6%	28,8%	12,8%	8,5%	5,3%
Avaliação realizada por comissão que conhecia o trabalho	54,3%	17%	17%	6,4%	5,3%
Interesse do chefe imediato em avaliar o professor	62,8%	19%	9,6%	4,3%	4,3%
Pedido de revisão da avaliação por discordar da comissão	5,3%	3,2%	8,5%	4,3%	78,7%

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2021

Sobre a avaliação ser realizada com base em questões subjetivas, verificou-se entre o grupo de avaliados que 18% dos respondentes estão entre os que concordaram totalmente ou mais concordaram que discordaram quanto a sua avaliação ter sido realizada com base em parâmetros subjetivos e pouco profissionais. Já para 77,7 % dos respondentes sua avaliação foi feita levando em consideração aspectos profissionais. Apesar de os valores percentuais indicarem que, para a maioria dos professores (PD e PSP), a avaliação foi livre de impressões pessoais, as respostas negativas demonstram que para alguns gestores/membros de comissões setoriais a AED ainda é pouco compreendida, isso pode desvirtuar sua finalidade que é promover o desenvolvimento do servidor.

Para Sanches *et al* (2015), a dose de subjetividade que a AD carrega em seu processo, torna questionável o resultado da avaliação, sendo este ainda um problema a ser resolvido. Por isso, a avaliação prevê em uma de suas etapas a possibilidade de revisão do resultado. Convém ressaltar que uma avaliação mal realizada também coloca em xeque a capacidade da Administração Pública de garantir a lisura desse direito constitucional, constituindo-se, portanto, para parcela do público, um problema a ser resolvido.

Desse modo, entende-se que a temática da avaliação de desempenho no estágio probatório é relevante para a formação de gestores e membros da comissão, percepção reiterada a partir do levantamento de dados sobre a relevância de encontros formativos com a equipe de avaliadores, em que 47,87% dos respondentes das comissões setoriais manifestaram grau de relevância 5, sendo esta considerada muito importante, 15 respondentes consideraram a formação com grau de importância 4. Para 12 respondentes o grau de importância foi 3; para 7 respondentes o grau de importância foi de 2 e 15 respondentes consideraram pouco importante essa ação, indicando a opção 1.

Quanto aos professores terem sido assistidos pela equipe de gestão/coordenação pedagógica da escola durante o período probatório, 73,4% dos respondentes se manifestaram de forma positiva (Concordaram totalmente ou mais concordaram que discordaram da afirmativa). 13,8% estão entre os que mais discordaram que concordaram ou discordaram totalmente da afirmação. Importante lembrar que esse acompanhamento ocorre geralmente em escolas em que há um professor de suporte pedagógico, profissional que tem entre suas atribuições o acompanhamento pedagógico, não necessariamente - na prática cotidiana - relacionado à necessidade de desenvolver competências criadas a partir de um plano de formação.

Isso ficou evidenciado nos resultados expressos na Tabela 18 para a seguinte afirmativa: A escola/SEMED elaborou um plano de acompanhamento para os professores em estágio probatório, contemplando competências e habilidades que precisam ser desenvolvidas e/ ou aprimoradas.

Tabela 18 - Plano de acompanhamento aos professores em estágio probatório

A partir dos resultados da avaliação, a escola e /ou setor da SEMED elaborou plano de acompanhamento dos professores, contemplando habilidades e competências que precisam de aprimoramento.

Concordo totalmente	31	33%
Mais concordo que discordo	16	17%
Nem concordo nem discordo	14	15%
Mais discordo que concordo	16	17%
Discordo totalmente	17	18%
Total	94	100%

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2021

Apesar de o grau de concordância apresentado ser maior, os valores que representam níveis de discordâncias pedem atenção, pois apontam para a falta de clareza quanto às finalidades da avaliação de desempenho no estágio probatório. Compreende-se que o acompanhamento dos servidores nesse período precisa ser mais assertivo, exige um olhar mais atento por parte da secretaria de educação, por meio de suas superintendências e técnicos de acompanhamento, e da própria escola com sua equipe de gestão/coordenação. Destaca-se aqui a importância desse momento para que o servidor tenha, como afirma Modesto (2002), suas aptidões avaliadas.

Quanto ao acompanhamento da equipe técnica da SEMED aos professores durante o período probatório, para o grupo de avaliadores, 58,51% dos respondentes concordaram totalmente ou mais concordaram que discordaram quanto a ter recebido algum acompanhamento da equipe técnica da SEMED. 46,80%, isto é, quase a metade do grupo investigado estão entre os que mais discordaram que concordaram ou discordaram totalmente dessa afirmativa. Isso demonstra que não existe uma ação sistematizada da Secretaria de Educação para acompanhar mais de perto esse profissional que se encontra em início de carreira. Ponto de exceção podem ser as escolas em que o apoio técnico, por estar mais organizado, fez-se mais presente.

Sobre o acompanhamento do professor em estágio probatório, o Estatuto do Magistério Público Municipal, em seu parágrafo 3º, diz que ao servidor em estágio probatório será proporcionado meios para sua integração e desenvolvimento de suas potencialidades e que esse acompanhamento deverá ser feito pela equipe de suporte pedagógico (SÃO LUÍS, 2007). Como já verificado, ainda que haja acompanhamento seja pela equipe da escola seja pela equipe técnica da secretaria de educação, esse ponto deverá pautar o PAE, visto que se observou a necessidade de ampliar essa ação, garantindo a todos os profissionais em estágio probatório meios para se desenvolver, conforme prevê o Estatuto do Magistério Público Municipal (SÃO LUÍS, 2007).

Para isso é imprescindível que a avaliação de desempenho seja realizada por uma equipe bem-preparada e que, sobretudo, conheça o trabalho do avaliado. De acordo com os dados da pesquisa dos 94 professores (grupo 1), que responderam ao questionário, 71,3% concordaram totalmente ou mais concordaram que discordaram quanto à sua avaliação ter sido realizada por uma comissão que conhecia o seu trabalho e 11,7% discordaram totalmente ou mais discordaram que concordaram dessa afirmativa. Número de discordância parecido foi levantado junto ao grupo de avaliadores, pois 18,08% dos respondentes também discordaram mais que concordaram ou discordaram totalmente quanto ao fato de todos os membros da comissão serem conhecedores do trabalho que estavam avaliando, fato constatado também em análises já realizadas. Os dados indicam um nível de concordância para esse grupo de 79,78%.

Como já foi citado, na SEMED, nem sempre o professor lotado em escola é avaliado por profissionais que trabalham diretamente com ele, sendo este outro aspecto considerado como fator que pode interferir na eficácia da avaliação de desempenho no estágio probatório, porque o resultado apresentado pode não condizer com a realidade, assertiva apresentada pelo respondente P1 (2021). Ainda que em menor número, os valores de discordância apontam para o fato de que, para alguns professores, isso foi um problema.

A pesquisa buscou responder ainda se existiu uma preocupação da chefia imediata em realizar a avaliação dos professores, os dados apontaram que 81,9 % dos respondentes concordaram totalmente ou mais concordaram que discordaram dessa afirmativa, revelando que, na percepção da maioria dos avaliados, houve interesse por parte dos gestores. Apenas 8,5% dos respondentes discordaram totalmente ou mais discordaram do que concordaram. Essa percepção também está refletida nos dados levantados pelos respondentes das comissões setoriais sobre a realização das avaliações parciais dentro do prazo. 75,53% concordaram

totalmente / mais concordaram que discordaram da afirmação, e 19,2% desse grupo discordou totalmente ou mais discordou que concordou.

Sobre isso é importante lembrar que, conforme já apresentado, alguns professores realizaram duas ou mais avaliações em um período só, como foi o caso do P6 (2021). Para o grupo de percepções positivas, levantou-se como hipótese o fato de que as avaliações foram para as escolas dentro do período que compreende o estágio probatório, o que não significou que foram realizadas no prazo de dez meses, como determina o Estatuto do Servidor Público Municipal (SÃO LUÍS, 2006). De acordo com o respondente CO1(2021), algumas situações colaboraram para que isso ocorresse, tais como: muito trabalho do setor, poucos servidores na COAPEM, dificuldade em abrir o processo por falta de indicação da comissão pelo gestor, ou mesmo por perda de processo, como demonstrado na fala do P6 (2021): “já teve situação em que o processo foi perdido e o professor foi avaliado três vezes de uma vez só, porque o tempo chegou e ele tinha que ser avaliado nesses três momentos” (CO1, 2021).

De acordo com o respondente, isso foi um caso isolado, mas que pode ocorrer em função da dificuldade de controle sobre esses processos, já que a COAPEM trabalha com um quantitativo de avaliações muito grande. Segundo o respondente a inexistência de um sistema informatizado pode ser um fator que dificulta o processo, pois são muitos os procedimentos que envolvem a avaliação de desempenho no estágio probatório, sendo todos realizados manualmente, como se destaca na fala de CO2 (2021): “Não temos um sistema que possa conduzir o processo de forma mais dinâmica, e aí o fato também de ocorrer três avaliações pode dificultar o procedimento que hoje é adotado”.

Conforme se relatou, a forma manual de lidar com todos os procedimentos, desde o levantamento de dados à abertura, envio, realização das avaliações, registros, somatórios e controle das avaliações parciais pode ser considerada uma das grandes fragilidades do processo de AED dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís. Soma-se a isso o número reduzido de membros da COAPEM, segundo destaca o respondente CO2 (2021) que considera este mais um fator para os atrasos das avaliações.

Somente duas pessoas hoje é que estão realizando esse procedimento. Recentemente né, são duas pessoas, anteriormente era apenas uma. Então o quantitativo pequeno de pessoal na condução do processo tendo em vista a quantidade de professores que são avaliados, lembrando que cada professor passa por três etapas de avaliação até a última, no final dos três anos, eu vejo que o número reduzido de funcionários que possa estar trabalhando nessa

questão da avaliação do probatório dificulta sim, o andamento do procedimento.

Consoante à afirmação do sujeito CO2 (2021), o quantitativo de servidores que trabalham com as avaliações do estágio probatório não é proporcional à demanda. Como sugestão, o respondente acredita que um sistema informatizado poderia ajudar bastante, evitando perdas de informações e agilidade na realização das avaliações, que “deve ocorrer dentro do próprio sistema” (CO, 2021), como destaca.

De acordo com CO2, as informações geradas no sistema possibilitarão à COAPEM ganho de tempo, e dados mais precisos, visto que essa é uma dificuldade que acaba atrasando a abertura do processo, por falta de agilidade do setor de RH, da SEMED - que também tem suas dificuldades -, e da COAPEM com número pessoal reduzido, uma grande demanda e a falta de sistema para gerenciar informações e dar respostas mais rápidas, facilitando assim alguns procedimentos que dependem desse setor.

Como último ponto desta análise, destaca-se o fator comunicação entre o setor de lotação do professor avaliado e a COAPEM, momento em que se investigou do grupo de avaliadores, até que ponto a comunicação entre os setores (COAPEM-ESCOLA-SEMED) pode interferir no processo de avaliação de desempenho do estágio probatório. Vale ressaltar que este foi um dos fatores levantados no capítulo 2 como evidência que apontava para falhas no processo de abertura das avaliações. Para avaliar até que ponto esse foi um problema, pesquisou-se, junto aos avaliadores, suas impressões quanto a este item, conforme apresentado na Tabela 19.

Tabela 19 - Comunicação com a COAPEM na visão dos avaliadores

Assertiva Comunicação com a COAPEM é um problema que pode interferir na realização da avaliação de desempenho		
Concordo totalmente	22	23,4%
Mais concordo que discordo	19	20,2%
Nem concordo que discordo	09	9,6%
Mais discordo que concordo	14	14,9%
Discordo totalmente	30	31,9%
Total	94	100%

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2021

De acordo com esse grupo de respondentes, 43,6% compõem o grupo dos que concordaram totalmente ou mais concordaram que discordaram da afirmação. Portanto, quase a metade do universo que compõe as comissões setoriais considera ser esse um problema que pode interferir no processo de avaliação. Esse resultado demonstra que a COAPEM precisa ampliar o contato com a escola e com os membros da CS, estabelecendo um vínculo de confiança.

Atualmente esse contato é feito apenas com o gestor, que acaba transmitindo à CS as informações, a partir do seu entendimento. Por isso faz-se necessário que sejam organizados momentos formativos com todos os membros para informações sobre as finalidades do período probatório, os procedimentos da avaliação de desempenho e a necessidade do *feedback* ao final de cada avaliação parcial, como será sugerido no PAE. Importante também oferecer a esse grupo materiais de apoio como tutoriais, cartilha informativa, sendo esses recursos que podem ser disponibilizados aos professores em estágio probatório, durante encontro organizado para o seu acolhimento, até o momento inexistente, e considerado por 64,9% dos professores como muito importante.

Para concluir, apresenta-se a necessidade de adequação dos instrumentos de avaliação aos cargos e funções de Professor de Docência e Professor de Suporte Pedagógico, pois possuem naturezas distintas, e competências específicas a serem observadas e/ou desenvolvidas para cada uma delas. Bem como a necessidade de elaboração de uma nova escala de avaliação que possibilite uma análise mais coerente, com resultados mais fiéis à realidade e que possam contribuir para a gestão do desempenho desses profissionais.

Por fim, considera-se fundamental a revisão dos documentos normativos, adequando-os à legislação vigente na SEMED, trazendo alterações necessárias para promover um processo mais coerente e modernizado, com indicação, por exemplo, da criação de um sistema informatizado de avaliação, propostas que serão apresentadas no PAE. No quadro 4, apresenta-se uma síntese com as principais conclusões da pesquisa e sugestões que serão detalhadas no Plano de Ação Educacional, constante do capítulo 4.

Quadro 4 - Principais conclusões da pesquisa e proposta de intervenção

Principais conclusões	Possíveis propostas para o PAE
Avaliação de desempenho no estágio probatório é burocrática sem foco na GD	Intensificar ações de acompanhamento pela equipe da Semed a partir da reestruturação da Comissão

	Central Avaliação Especial de Desempenho (CCAED).
<i>Feedback</i> considerado pouco consistente geralmente realizado ao final do processo. Em algumas UEBs foi considerado, inexistente.	Tornar o <i>Feedback</i> etapa obrigatória do processo de AED, realizada em reunião com registro para que sirva como memória da avaliação, subsidiando novas etapas.
Instrumento de avaliação do desempenho foi considerado pouco eficaz sendo apontado como pontos de inadequação: 1. Existência de instrumentos únicos para avaliar cargos diferenciados. 2. Escala de classificação fechada (Sim /Não) 3.Subjetividade de alguns descritores	Elaboração de instrumentos para avaliar os cargos de PD e PSP com foco no desenvolvimento de competências evitando subjetivismos.  Apresentar nova escala de classificação que possibilite uma análise mais coerente do desempenho avaliado.
Falta de padronização dos procedimentos da AED em todas as Unidades de Educação Básica	Promover ações capacitação e treinamento à equipe de avaliadores com o objetivo de sensibilizar - informar – treinar
Inconsistências nos documentos normativos/legislação do magistério público municipal de SL.	Revisão dos documentos normativos para adequar-se à legislação do magistério público municipal de São Luís -MA, objetivando a interpretação da lei face aos princípios orientadores, promovendo a padronização de procedimentos em todos os setores (Minuta do Decreto nº 28.197/2005 e regulamento nº 01/2005).
Inexistência de sistema informatizado de avaliação e gerenciamento de dados	Sugerir a criação de sistema informatizado para realização da AD e gerenciamento de dados para facilitar o acesso às informações, realização da AED e o acompanhamento de seus resultados, além de promover de forma mais eficiente a comunicação entre os setores.
A Comunicação entre os setores: Coapem/CRH e Coapem/ escolas apresenta falhas que interfere na AED	Melhorar a comunicação entre os órgãos possibilitando que o fluxo de informações seja realizado de forma a não comprometer os prazos e finalidades da AED.  Esta proposta alinha-se à criação do Sistema informatizado de dados pois a alimentação do

	sistema gera informações mais precisas e em tempo hábil.
Número de servidores na COAPEM é inferior às suas demandas	Encaminhar memorando à Coordenação de Recursos Humanos da SEMED, solicitando a lotação de dois agentes administrativos para auxiliar nos trabalhos da COAPEM e otimizar seus processos

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados coletados (2021)

A partir das análises realizadas, conclui-se que: a AED é realizada sem foco na gestão de desempenho profissional, apontando para a existência de fragilidades do processo de avaliação no estágio probatório, pois não possibilita o acompanhamento dos servidores por parte da Semed São Luís. Isso remete à ideia de uma avaliação como uma prática ritualística visando ao cumprimento da legislação (COSTIN, 2010). Assim, a AED torna-se pouco efetiva para a tomada de decisão e elaboração de políticas públicas com base nos resultados produzidos. Para minimizar os problemas identificados apresenta-se no próximo capítulo o Plano de Ação Educacional contemplando sugestões de melhorias ao processo de avaliação especial de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís (MA).

#### **4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: SUGESTÕES DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO DA PREFEITURA DE SÃO LUÍS EM ESTÁGIO PROBATÓRIO**

Neste capítulo, é apresentado o Plano de Ação Educacional (PAE), que tem como objetivo propor ações estratégicas que colaborem para a melhoria do processo de avaliação de desempenho com foco no acompanhamento e desenvolvimento dos professores de docência, e de suporte pedagógico que se encontrem no período probatório. Para tanto, serão necessárias ações propositivas para a Secretaria de Educação, mais especificamente para a Secretaria Adjunta de Ensino, COAPEM, a Superintendência da Área de Recursos Humanos da SEMED e para as escolas, onde se concentra, em sua maioria, o público de avaliadores e avaliados. As ações foram pensadas estrategicamente para solucionar e/ou minimizar as dificuldades apontadas neste estudo.

O PAE foi construído com base nas evidências do caso de gestão, constantes no capítulo 2, na pesquisa de campo, em especial, nos fatores de interferência e nos referenciais teóricos que subsidiaram as análises apresentadas. Sua estruturação pauta-se sobretudo no fortalecimento do processo de avaliação especial de desempenho, com vistas a promover o aprimoramento da prática docente e das ações de coordenação pedagógica, por meio da gestão do desempenho profissional. Com essa finalidade, apresenta-se como proposta o aprimoramento dos instrumentos de AED, objetivando o desenvolvimento de competências e habilidades, a adoção de *feedbacks* como parte integrante e obrigatória do processo de avaliação. Também são apresentadas ações para melhorar o fluxo processual das avaliações e o trabalho da COAPEM, com a sugestão de implantação de um sistema de avaliação de desempenho informatizado que garanta mais fluidez, retorno mais eficiente dos *feedbacks* e a capacidade de gerenciar de forma mais dinâmica esses resultados.

O projeto de intervenção será apresentado ao Secretário Municipal de Educação de São Luís e à Secretária Adjunta de Ensino, que analisarão as proposições apresentadas, decidindo sobre a possibilidade de sua execução. Convém destacar que as propostas a serem implementadas pelo PAE levam em consideração os sujeitos que participam diretamente desse processo: a COAPEM, gestores escolares, comissões setoriais e os professores de docência e os professores de suporte pedagógico, que avaliaram as propostas, manifestando seu nível de satisfação. É importante destacar que a busca pelo diálogo e a necessidade de implantação de boas práticas de gestão motivaram sobremaneira as ações aqui apresentadas.

A ferramenta adotada para a materialização do plano de intervenção é a 5W2H, definida por Nakagawa (2014), como uma ferramenta indicada para qualquer pessoa que desejar colocar um plano de ação em prática, servindo para a tomada de decisão sobre os principais elementos que orientarão sua implementação. De acordo com o autor, quando se deseja pôr um plano em ação, as sete perguntas que definem a ferramenta 5W2H entram em cena. What? (o que deve ser feito?) Why? (Por que deve ser implementado?) Who? (Quem é o responsável pela ação), Where? (Onde deve ser executado?), When? (Quando deve ser implementado?), How? (Como deve ser conduzido?), How Much? (Quanto vai custar a implementação?).

De acordo com Nakagawa (2014), essa ferramenta é muito útil para implementação de ações individuais como aliada a outras ferramentas de análise. Neste trabalho, será utilizado o quadro abaixo (5) para o detalhamento de cada uma das ações que constarão no PAE, buscando auxiliar sua execução.

Quadro 5 - Ferramenta 5W2H

Problema constatado:						
What?	Why?	Who?	Where?	When?	How?	How Much?
O que fazer?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Ação	Justificativa	Responsável	Local	Cronograma	Etapas	Custos

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora, 2021, adaptado de Nakagawa (2014)

Com base nas questões propostas pela ferramenta 5w2h, é apresentado o PAE e as etapas correspondentes para a sua implementação. As ações são pensadas a partir dos eixos: legislação; avaliação e gestão de desempenho; planejamento, formação e treinamento; infraestrutura e comunicação.

#### 4.1 SISTEMATIZAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

As ações propostas no plano de ação têm como princípio a avaliação de desempenho como um instrumento de aperfeiçoamento da gestão pública e desenvolvimento profissional para a prestação de serviços mais eficientes na SEMED. Com esse fito, é necessário propor um modelo de avaliação que possibilite um diagnóstico preciso da prática avaliada, por meio do planejamento de ações que possibilitem mudanças nos instrumentos de avaliação, nas formas de acompanhamento de seus resultados, em seus processos, e nos documentos que regulamentam e disciplinam essa prática na SEMED. Para melhor visualizar as propostas do PAE, apresenta-se o Quadro 6.

Quadro 6 - Síntese das propostas para o PAE

Eixos	Ação/Intervenção	Objetivos
Legislação	Elaborar minuta de constituição da Portaria da Comissão Central de avaliação especial de desempenho.	Fortalecer o processo de avaliação especial de desempenho, visando à integração de setores da SEMED que possam contribuir com o acompanhamento e com o desenvolvimento profissional dos professores de docência e de suporte pedagógico.
	Apresentar minuta de alteração do Decreto 28.197/2005 e Regulamento nº 01/2005	Estabelecer o alinhamento dos atos normativos que regulamentam e disciplinam a avaliação especial de desempenho ao conjunto de leis que regem o magistério público municipal na Prefeitura de São Luís, visando ao fortalecimento do processo e ao direcionamento das ações da COAPEM, da Comissão Central e das comissões setoriais.
Avaliação e gestão de desempenho	Elaborar instrumentos de avaliação de desempenho adequados aos cargos de PD e PSP.  Propor modelo de relatório orientado para identificar, acompanhar e promover o desenvolvimento profissional dos PD e PSP durante o período probatório.	Utilizar instrumentos de avaliação de desempenho mais adequados aos cargos de PD e PSP para subsidiar as ações da escola/SEMED por meio da identificação de necessidades de aprendizagem e desenvolvimento de potenciais talentos, promovendo a cultura de resultados através da consolidação do <i>feedback</i> como um fator motivacional.

Planejamento, formação e treinamento	Elaborar cartilha no formato digital e tutoriais, orientando o processo de avaliação dos professores (PD e PSP) no período probatório.	Apresentar material de apoio para orientar as comissões setoriais e os professores no processo de AED visando a dirimir dúvidas e auxiliar o preenchimento dos formulários e relatórios definidos para o processo
	Planejar e realizar encontro de acolhimento aos novos professores (PD e PSP) aprovados em concurso público.	Apresentar aos novos professores (PD e PSP) aprovados em concurso público na Prefeitura de São Luís, a estrutura da SEMED, direitos e deveres dos servidores públicos municipais na carreira do magistério, objetivos e finalidades do estágio probatório, visando ao comprometimento e à participação efetiva desses servidores bem como desenvolver o sentido de pertencimento à SEMED.
	Realizar pelo menos dois encontros formativos para a equipe avaliadora.	Aprimorar os conhecimentos dos avaliadores sobre a AD e o estágio probatório. Proporcionar aos avaliadores exercício prático quanto ao preenchimento dos instrumentos de AED adotados no processo.
Infraestrutura e comunicação	Propor a criação de um sistema informatizado para o gerenciamento da avaliação de desempenho	Auxiliar a COAPEM na realização da AED dando mais agilidade e precisão ao processo.
	Solicitar à CRH a lotação de pelo menos dois agentes administrativos para a COAPEM	Melhorar o atendimento da COAPEM, auxiliando nos trabalhos administrativos e otimizando, assim, seus processos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2021

As ações propostas serão descritas a partir dos eixos definidos, buscando a responsabilização compartilhada dos chefes de setores e membros designados para a operacionalização do plano. Desse modo, busca-se um processo mais coerente à proposta da avaliação especial de desempenho no estágio probatório dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís, evitando distorções e por conseguinte, diminuindo possíveis falhas que acabam por fragilizá-lo.

#### 4.1.1 Sugestão para a elaboração de minuta de Portaria da nova CCAED

Um sistema de avaliação precisa ter bem definidos seus objetivos e finalidades, ser coerente com as propostas da organização e obedecer a princípios legais, motivo pelo qual esta

seção foi organizada, tendo como finalidade discutir a reestruturação da Comissão Central de Avaliação Especial de Desempenho, para promover o fortalecimento do sistema de avaliação na SEMED. A CCAED foi criada em 2005 para acompanhar o sistema de avaliação especial de desempenho dos professores, definindo os procedimentos e os instrumentos a serem adotados, assim como acompanhar a sua realização, garantindo que o processo transcorresse em conformidade com as legislações vigentes. Essa comissão ficou ativa até que todos os professores com admissão em 2002 fossem avaliados. No entanto, não foi constituída ainda que outros concursos tenham sido realizados.

Nesta seção, ainda é apresentada a proposta de alinhamento das normativas legais definidas para o processo de avaliação especial de desempenho e as legislações que regem o magistério público municipal, para garantir a uniformidade dos procedimentos e respaldar as ações da COAPEM.

Para o planejamento dessa ação, são propostas outras ações descritas por meio da ferramenta 5W2H, dispostas no Quadro 7.

Quadro 7 - Proposta para a minuta de Portaria da Comissão Central de Avaliação

<b>Problema a ser resolvido:</b> Pouco envolvimento dos setores da SEMED ligados ao ensino e à gestão de pessoas com o processo de AED dos professores.	
O que fazer?	Elaborar minuta de reestruturação da Comissão Central de Avaliação Especial de Desempenho
Justificativa	O fortalecimento do processo de avaliação especial de desempenho, perpassa pela responsabilização dos setores da SEMED com atribuições de orientar e desenvolver os professores, por isso essa ação visa à integração de setores da SEMED que possam contribuir com o acompanhamento e o aprimoramento profissional desses servidores.
Responsável	Presidente e vice-presidente da COAPEM
Local	Sede administrativa da SEMED
Cronograma	novembro/dezembro de 2021
Etapas	-Reunião com a secretária adjunta de ensino para apresentar a necessidade de reestruturação da portaria de constituição da Comissão Central de Avaliação Especial de Desempenho. -Apresentar a minuta da portaria de constituição da Comissão Central de Avaliação Especial de Desempenho à chefe da assessoria jurídica da SEMED para apreciação e encaminhamentos. -Acompanhar a publicação da minuta de constituição da Comissão Central de Avaliação Especial de Desempenho -Após publicação, reunir com a Comissão Central para discutir as suas atribuições.
Custo	As ações serão realizadas dentro da jornada de trabalho dos servidores envolvidos, portanto os custos estão inclusos nas cargas horárias já previstas. Os materiais de expediente serão os já disponíveis nos respectivos setores, por isso já inclusos em orçamento.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2021

Para dar encaminhamento à ação de reestruturação da Comissão Central de Avaliação Especial de Desempenho será necessário reunir com a secretária adjunta de ensino para apresentar a proposta de reestruturação da CCAED e destacar sua importância para o processo de avaliação, visando ao envolvimento e ao comprometimento dos setores responsáveis pelo acompanhamento e desenvolvimento profissional dos professores. O Quadro 8 reúne a sugestão que será apresentada à secretária adjunta de ensino.

Quadro 8 - Membros da Comissão Central de Avaliação por setor

Setores da SEMED	Número de Membros	Função exercida no setor	Função na comissão
COAPEM	M1		Presidente
	M2		Vice-presidente
Superintendência de Recursos Humanos	M1		1º Secretário
	M2		2º Secretário
Assessoria jurídica da SEMED	M1		Membro titular
	M1		Suplente
Secretaria Adjunta de Ensino	M1		Membro titular
	M2		Membro titular
	M3		Membro titular
	M4		Membro titular
Assessoria Técnico-Pedagógica	M1		Membro titular
	M2		Suplente
Superintendência da área de Informática	M1		Membro titular
	M2		Suplente
Coordenação de Informação e Estatística Educacional	M1		Membro titular
	M2		Suplente

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2021

A escolha dos representantes dos setores da secretaria foi pensada de forma a priorizar ações de fortalecimento do processo de avaliação e a gestão de desempenho dos professores, por isso a escolha dos setores ligados ao ensino e ao desenvolvimento de pessoal. Para os demais setores apresentados no quadro sugere-se a participação dos membros a partir da seguinte divisão: COAPEM (2), Superintendência de Recursos Humanos (2), Assessoria Jurídica da SEMED (2) e Secretaria Adjunta de Ensino (SAE) (4).

Para a SAE, ficam disponibilizadas quatro vagas para serem preenchidas por representantes das superintendências das áreas de Educação Infantil, Ensino Fundamental, Educação Especial e Educação de Jovens e Adultos, esta disposição foi pensada para ajudar na

gestão de desempenho, visto que o professor estará ligado a uma dessas superintendências dentro da Secretaria de Educação e, portanto, será importante o acompanhamento desses servidores pelos representantes dessas pastas, que devem ter como atribuição o desenvolvimento de ações estratégicas por área de ensino. Farão parte da comissão ainda um representante titular e um suplente da Supervisão de Informática e Coordenação de Estatística. Os representantes do setor de informática terão atuação mais efetiva durante a fase de discussão e modelagem do sistema informatizado de avaliação de desempenho e sua implementação, a estatística contribuirá na discussão de métricas de avaliação mais adequadas para mensurar o desempenho. Para operacionalizar a ação, foram pensadas algumas etapas a serem detalhadas a seguir.

Quadro 9 - Etapas para a minuta de Portaria da Comissão Central de Avaliação

ETAPAS	ENCAMINHAMENTOS	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
Reunião COAPEM /SAE	1. Agendar e realizar reunião com a Secretária Adjunta de Ensino para apresentar e discutir a proposta de reestruturação da Comissão Central.	Primeira quinzena de outubro/2021
	2. Após a reunião, a COAPEM solicitará da secretária adjunta de ensino que encaminhe memorando a cada um dos setores que terão representatividade na Comissão Central para que façam a indicação dos membros. 3. De posse dos nomes, a COAPEM enviará memorando à SAE para que seja feita a convocação para a primeira reunião de trabalho	Segunda quinzena de outubro/2021
Primeira reunião de trabalho	3. Reunião para definir os objetivos, finalidades e atribuições dos membros da Comissão Central de Avaliação Especial de Desempenho.	Última quinzena de novembro /2021
Elaborar minuta de reestruturação	4. A partir das contribuições recebidas a COAPEM elaborará a minuta da Portaria e a encaminhará ao gabinete do Secretário de Educação para apreciação e providências.	Primeira quinzena de dezembro de 2021

	5.A COAPEM irá acompanhar a publicação da Portaria para iniciar o ciclo de formações com a Comissão Central para estudo dos artigos que tratam do Estágio Probatório e AED na legislação vigente.	
--	---	--

Fonte: elaborada pela pesquisadora/2021

Para a segunda ação, apresenta-se a proposta de alteração de artigos do Decreto nº 28.197/2005 e do Regulamento nº 01/2005, com vistas a seu alinhamento com as leis que regem o magistério público da Prefeitura de São Luís (Estatuto do Magistério e o PCCV) e o Estatuto do Servidor Público municipal, pois a este se recorre para resolver os casos omissos. Embora sejam apresentadas algumas propostas de alteração dos atos normativos, estas serão submetidas à análise da CCAED.

As sugestões são feitas com base nas legislações vigentes e na necessidade de melhoria da própria sistemática de avaliação especial de desempenho. Enfatiza-se que todas as propostas apresentadas objetivam a agilidade na execução do PAE, a fim de atingir, em menor tempo possível, os resultados desejados. Também se faz necessário esclarecer que, com a mudança de governo, muitos setores da SEMED possuem titulares com menos de um ano no cargo, portanto, provavelmente, conhecem pouco das ou desconhecem as leis do magistério público municipal, uma vez que, em muitos casos, são servidores sem vínculo efetivo.

#### 4.1.2 Sugestões de alteração do Decreto 28.197/2005 e do Regulamento nº 01/2005

De acordo com as evidências levantadas no capítulo 3, há necessidade de alteração de alguns artigos dos documentos normativos que disciplinam e regulamentam o processo de avaliação especial de desempenho, para que se alinhem às leis que regem o magistério público municipal. O planejamento será apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 - Planejamento da proposta de alteração dos atos normativos

<p><b>Problema identificado:</b> Atos normativos desatualizados com existência de alguns artigos que estão em desacordo com a Lei nº 4749/2007 (Estatuto do Magistério Público Municipal) e Lei nº 4931/2008 (PCCV), visto que a publicação destes documentos é anterior à promulgação das referidas leis.</p>
--

O que fazer?	Elaboração de minuta com alteração de alguns artigos do Decreto nº 28.197/2005 e Regulamento nº 01/2005. Para alinhar às legislações que tratam do magistério público municipal de São Luís.
Justificativa	A reformulação dos documentos normativos faz-se necessária para o alinhamento das leis que regem o magistério público municipal e o processo de avaliação de desempenho dos profissionais do magistério, visando à uniformidade das ações entre os diferentes setores da SEMED e ao fortalecimento do processo avaliativo.
Responsável	Membros da COAPEM
Local	Na sede administrativa da SEMED
Cronograma	Previsão fevereiro a abril de 2022
Etapas	-Reunião com a Comissão Central para a leitura e discussão do Decreto nº 28.197/2005 e do Regulamento nº 01/2005 para identificar os artigos que necessitam de alteração, colaborando na redação. -Análise do quadro comparativo entre os artigos do Decreto e do Regulamento nº 01/2005 que estão em dissonância com o Estatuto do Magistério Público Municipal e o PCCV e identificação de outros artigos que possam ser alterados, substituídos e/ou acrescentados.
	Elaborar e encaminhar minuta com alteração dos referidos documentos para gabinete do Secretário de Educação para providências.
	-Acompanhar a publicação da minuta de alteração do Decreto e do Regulamento que disciplinam o processo de AED na SEMED.
	-Planejamento e realização de formação para os membros das comissões setoriais
Custo	As ações serão realizadas dentro da jornada de trabalho dos servidores envolvidos, portanto os custos estão inclusos nas cargas horárias já previstas. Os materiais de expediente serão os já disponíveis nos respectivos setores, por isso já inclusos em orçamento

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2021

Partindo do pressuposto de que a adoção de ações sistemáticas da AED para o setor público apresenta especificidades principalmente pela obrigatoriedade de sua normativa legal, é essencial que os documentos que disciplinam e regulamentam esse processo sejam claros, e conhecidos por todos os sujeitos envolvidos, daí a importância das formações para as comissões setoriais. Entretanto, antes de iniciar as ações de formação e treinamento serão realizados encontros com a Comissão Central para leitura e conhecimento dos documentos a serem alterados. Propõe-se para essa primeira etapa duas reuniões quinzenais. Após essa etapa, serão necessárias pelo menos mais duas reuniões para alinhamento dos documentos à Lei nº 4615/2006 (Estatuto do servidor público municipal); Lei nº 4749/2007 (Estatuto do Magistério Público Municipal) e Lei nº 4931/2008 (Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos profissionais do magistério público municipal).

Para dar agilidade a esse momento, a COAPEM apresentará um quadro resumo com sugestões de alterações a serem feitas nos respectivos documentos para apreciação da CCAED. Com a apropriação da legislação pela Comissão Central, outros artigos podem ser sugeridos e

incorporados ao quadro, ampliando assim a possibilidade de elaborar documentos mais consistentes, construídos de forma democrática e participativa. Os artigos a serem alterados receberão ao final, a sigla NR que corresponde ao texto já existente, indicando que será dada uma nova redação. Para o texto que será acrescentado, terá ao final a sigla AC. A seguir apresentam-se os quadros 11 e 12 com uma síntese de algumas alterações sugeridas neste trabalho.

Quadro 11 - Sugestões de alterações no Decreto n° 28.197/2005

<b>Dispositivo</b>	<b>Texto a ser alterado no Decreto</b>	<b>Proposta de Alteração</b>
Art. 9°	Será considerado aprovado no Processo de Avaliação Especial de Desempenho o profissional que atingir no mínimo de <b>40% (quarenta por cento)</b> de pontos resultante das avaliações previstas nas alíneas b e c do artigo anterior	Será considerado aprovado no Processo de Avaliação Especial de Desempenho o profissional que atingir o mínimo de <b>70% (setenta por cento)</b> de pontos resultantes das avaliações previstas nas alíneas b e c do artigo anterior.
Art 20.	Será aberto Processo de Avaliação Especial de Desempenho para todos os profissionais do magistério em estágio probatório, contendo as informações de identificação e anexos, conforme segue: II-Anexos a) Memorando da <b>Coordenação de Recursos Humanos</b> solicitando abertura do processo da Avaliação Especial de Desempenho; b) Cópia da Portaria de constituição da Comissão Central de Avaliação; c) Cópia do Ato de constituição da Comissão Setorial; d) 02 (dois) formulários de avaliação, sendo um para Autoavaliação e outro para avaliação da Comissão Setorial	Será aberto Processo de Avaliação Especial de Desempenho para todos os profissionais do magistério em estágio probatório, contendo as informações de identificação e anexos, conforme segue: II-Anexos a) <b>Memorando da COAPEM</b> solicitando abertura do processo da Avaliação Especial de Desempenho, <b>mediante informações emitidas pela Superintendência de Recursos Humanos da SEMED (lista de professores a serem avaliados, cargos e lotação atualizada)</b> . b) Cópia da Portaria de constituição da Comissão Central de Avaliação; c) Cópia do Ato de constituição da Comissão Setorial; d) 02 (dois) formulários de avaliação, sendo um para Autoavaliação e outro para avaliação da Comissão Setorial (NR)
	<b>Parágrafo único:</b> Os documentos exigidos no art. 20, Anexo II deste Decreto, serão considerados desnecessários a partir da implantação do sistema informatizado de avaliação de desempenho profissional na Secretaria Municipal de Educação de São Luís, que passará a tramitar dentro da própria plataforma de avaliação.	
Art. 30	Ao servidor em estágio probatório poderão ser concedidas as seguintes licenças e afastamentos: a) por motivo de doença em pessoa da família; b) por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro, c) para o serviço militar; d) para capacitação; e) por motivo de afastamento do cônjuge; f) para	<b>SEGUIR O TEXTO DO ESTATUTO DO MAGISTÉRIO PÚBLICO MUNICIPAL</b>  <b>O estágio probatório ficará suspenso na hipótese das seguintes licenças:</b> I - Por motivo de doença em pessoa na família; II - Para tratamento de saúde; III - Por motivo

	atividade política; g) para exercício de mandato eletivo; h) para estudo ou missão no exterior ou fora do Município; i) para servir organismo internacional	de acidente em serviço ou doença profissional; IV - Em razão da gestação, adoção e paternidade; V - Para desempenho de mandato classista; VI - Para o serviço militar obrigatório; VII -
Art.31.	As licenças previstas nos itens "a", "b", "f" e "i" poderão ser concedidas, sendo que o estágio probatório ficará suspenso, reiniciando-se a partir do término do impedimento. Não se concede licença para trato de assuntos particulares ao servidor em estágio probatório.	Para acompanhar cônjuge ou companheiro, que também seja servidor público, civil ou militar nos termos estabelecidos na legislação em vigor; VIII - Para ocupar cargo público eletivo ou no Executivo de outros entes públicos (NR). -O estágio probatório será retomado a partir do término das licenças especificadas no parágrafo anterior (NR) -Fica vedada a concessão de licença para trato de assuntos particulares ao servidor em estágio probatório (NR).
	<b>Parágrafo único:</b> Fica vedada, nos termos da Lei nº 4.615/06 (Estatuto do Servidor Público Municipal), a concessão do benefício de afastamento para qualificação aos servidores em estágio probatório (AC).	
Art.32.	O servidor em estágio probatório poderá exercer quaisquer cargos de provimento em comissão ou funções de direção, chefia ou assessoramento no órgão ou entidade de lotação, e somente poderá ser cedido a outro órgão ou entidade para ocupar cargos de natureza especial, cargos de provimento em comissão do grupo direção e assessoramento superiores - DA4, de níveis 6, 5 e 4 ou equivalentes.	<b>ESTATUTO DO SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL</b>  O servidor em estágio probatório deverá permanecer vinculado ao órgão ou entidade de lotação no exercício de seu cargo, observando-se o seguinte: I - Não poderá ser nomeado para o exercício de cargo em comissão ou ser cedido (NR).
<b>Acrescentar o texto do art. 36 § 2º (Estatuto do Magistério)</b>	O Profissional do Magistério, investido mediante concurso público, somente poderá ser removido após o estágio probatório, salvo para o caso de remoção de ofício.	

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora/2021

O descumprimento do artigo 36, parágrafo 2º, do Estatuto do Magistério Público Municipal por parte do RH, é um dos grandes problemas apontados pela pesquisa, fator que interfere diretamente no trabalho da COAPEM, causando principalmente o atraso nas homologações das avaliações, pois, para cada servidor que troca de setor, é necessária a retomada de todos os procedimentos iniciais para que se constitua uma nova comissão. Fazer a alteração no processo, reencaminhar para a nova escola, sem contar na dificuldade da equipe escolar em acompanhar esse servidor, uma vez que a avaliação não fica na escola e o próximo

gestor só terá acesso a ela no período da avaliação subsequente. Por isso sugere-se também o envio de uma cópia do instrumento de avaliação ao RH.

A pesquisa não evidenciou os motivos das constantes trocas, mas possivelmente isso se dê, em muitos casos, pela falta de conhecimento das leis do magistério público municipal, pelos servidores da Secretaria de Educação e pelos próprios professores. Desse modo, espera-se que, a partir das formações previstas para a Comissão Central, que terá representantes de diferentes setores da SEMED ligados ao ensino e à gestão de desempenho dos professores, esse problema seja solucionado, ou pelo menos minimizado, visto que a remoção por ofício é um ato do Secretário de Educação, não podendo ser algo tão frequente como se tem observado.

Faz-se também adequado encaminhar à Secretaria Adjunta de Ensino e ao Gabinete do Secretário de Educação um memorando informando a necessidade de cumprimento do artigo 36 do Estatuto do Magistério Público Municipal por parte de todos os órgãos da secretaria, reforçando os trâmites legais nos casos em que for de necessidade da administração pública a remoção dos professores em estágio probatório. Além das alterações indicadas, também será necessário rever as métricas de avaliação, para mensuração do desempenho.

Para a alteração do Regulamento apresenta-se o Quadro 12 com sugestões de alteração no Regulamento nº 01/2005, seguindo o mesmo formato da ação anterior, conforme apresentado a seguir.

Quadro 12 - Resumo das alterações possíveis no Regulamento nº 01/2005

Dispositivos	Texto a ser alterado no Regulamento	Proposta de Alteração
Art. 6º	O processo de Avaliação Especial de desempenho Profissional será originado no setor de protocolo desta secretaria, mediante solicitação da Coordenação de Recursos Humanos.	O processo de Avaliação Especial de desempenho Profissional será originado no setor de protocolo da SEMED, mediante solicitação da COAPEM após informações emitidas pela Superintendência de Recursos Humanos (NR)
	Artigo acrescentado com base no texto do art. 34 do Estatuto do Servidor Público Municipal.	O processo de Avaliação Especial de Desempenho será desdobrado em avaliações parciais a serem realizadas a cada 10 (dez) meses durante o período do Estágio Probatório (AC).
	<b>Parágrafo único:</b> a última etapa da Avaliação Especial de Desempenho deverá ser findada pelo menos quatro meses antes do final do estágio probatório, garantindo a tramitação do processo dentro do período de 36 meses.	

	Artigo acrescentado com adaptação dos artigos 15 do PCCV e 36 do Estatuto do Magistério	O professor em Estágio Probatório não poderá exercer função fora do âmbito do magistério, tampouco ser transferido do setor de lotação em que foi iniciado o seu processo de avaliação, salvo por remoção de ofício, devendo este permanecer com sua lotação na SEMED.
	<b>Parágrafo único:</b> É de responsabilidade da Superintendência de Recursos Humanos informar imediatamente à COAPEM a atual lotação do servidor (AC).	
Art.7º	Será de competência da Coordenação de Recursos Humanos encaminhar os processos de avaliação especial de desempenho profissional ao setor de exercício do avaliado para que sejam processadas as avaliações	Será de competência da COAPEM definir mecanismos de envio das avaliações especiais de desempenho ao setor do avaliado.
Art.15	Será considerado aprovado o profissional que obtiver, no mínimo, o percentual de 40% (quarenta por cento) nos termos do artigo 11 deste regulamento	Art.15 Será considerado aprovado o profissional que obtiver, percentual igual ou superior a 70% (setenta por cento) nos termos do artigo 11 deste regulamento (NR).
Art. 20 DAS COMISSÕES SETORIAIS  <b>Das atribuições:</b>	d) Receber os processos correspondentes a cada profissional e proceder às providências cabíveis para efetivação do processo avaliativo, devolvendo nos prazos determinados à Comissão Central.	c) Receber os processos correspondentes a cada profissional e proceder às providências cabíveis para efetivação do processo avaliativo, devolvendo à COAPEM, no prazo máximo de quinze dias, a contar do recebimento da avaliação. (NR.)
	e) Comunicar oficialmente à comissão central de avaliação qualquer irregularidade que interfira no processo de avaliação.	e) Comunicar oficialmente à COAPEM qualquer irregularidade que interfira no processo de avaliação.
Art. 23	O profissional que discordar do resultado da avaliação especial de desempenho poderá interpor recurso com efeito suspensivo à Coordenação de Recursos Humanos, justificando os motivos, dentro do prazo de cinco dias úteis, a contar da data de sua notificação.	O profissional que discordar do resultado da avaliação especial de desempenho poderá interpor recurso com efeito suspensivo ao presidente da <b>Comissão Central</b> , justificando os motivos, dentro do prazo de cinco dias úteis, a contar da data de sua notificação.
Acrescentar	Artigo adaptado do art. 35 do Estatuto do Servidor Público Municipal de São Luís	A Comissão Setorial para avaliação do servidor em estágio probatório será constituída de três membros, presidida pelo chefe imediato, que poderá ser pertencente ao quadro efetivo da SEMED ou ocupante de cargo em

		comissão. Sendo os demais membros efetivos e estáveis, com nível hierárquico não inferior ao exigido pelo professor avaliado como condição para assumir o cargo (AC).
Acrescentar	<b>Parágrafo único:</b> Na impossibilidade de composição da Comissão Setorial, em total conformidade com o artigo (a ser definido na minuta), será permitida, ao titular do cargo ao qual estiver imediatamente subordinado o professor em estágio probatório, a indicação de professores pertencentes ao quadro funcional da SEMED, obedecendo à hierarquização definida no artigo (a ser definido na minuta), desde que tenha acompanhado o professor em estágio probatório há pelo menos seis meses (AC).	
Acrescentar	O resultado da avaliação especial de desempenho será encaminhado ao setor de exercício do profissional para sua notificação.	I-A COAPEM notificará o professor em estágio probatório ao final de cada avaliação parcial. II- A COAPEM encaminhará à SAE relatório informando os indicadores e o conjunto de descritores em que o servidor obteve aproveitamento insuficiente (AC).

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora, 2021

Somente após a apreciação e discussão pela Comissão Central, serão elaboradas pela COAPEM as minutas com a alteração dos documentos analisados e encaminhados à Assessoria jurídica da SEMED, para providências. A partir de sua publicação no Diário Oficial do Município, será elaborado um cronograma de formação e treinamento das comissões setoriais das escolas e setores da SEMED em que houver professores em estágio probatório. Ressalta-se que durante todas as etapas da ação proposta, a COAPEM estabelecerá um canal de comunicação com o Secretário Municipal de Educação, obedecendo a sua disponibilidade e interesse pela pauta.

#### **4.1.3 Proposta de elaboração de instrumentos de AED para os cargos de Professor de Docência e Professor de Suporte Pedagógico**

A objetividade dos instrumentos de avaliação e a clareza do que se pretende avaliar são objetivos dessa ação que visa ao aprimoramento dos questionários utilizados para mensurar o desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís em estágio probatório.

No Quadro 13 apresenta-se o plano operacional das ações de adequação dos instrumentos aos cargos de professor de docência e professor de suporte pedagógico.

Quadro 13 - Proposta para os instrumentos de AED com adequação aos cargos de PD e PSP

<b>Problema identificado:</b> Existência de instrumentos únicos para avaliar os cargos de PD e PSP ainda que com funções distintas, não possibilitando um bom diagnóstico do desempenho desses servidores.	
O que fazer?	Elaborar instrumentos mais adequados para avaliar o desempenho dos professores de docência e os de suporte pedagógico, visando ao aprimoramento profissional por meio de <i>feedbacks</i> e do seu acompanhamento contínuo.
Justificativa	A existência de instrumentos generalistas dificulta o acompanhamento do servidor e pouco contribui para o seu desenvolvimento, necessitando ser reformulado para melhor acompanhar o professor, de acordo com sua função. O diagnóstico mais preciso visa também ao desenvolvimento profissional, a partir de um planejamento que possibilite ações mais específicas para atender às suas necessidades de aprendizagem.
Responsável	COAPEM e Comissão Central de Avaliação Especial de Desempenho
Local	Sede administrativa da SEMED
Cronograma	Maior a agosto de 2022
Etapas	- Elaboração de um instrumento modelo realizado pela COAPEM, que servirá para subsidiar as discussões da CCAED, com base no que se aproxime mais da proposta aqui apresentada.
	Reunião da Comissão Central para analisar os instrumentos atuais e apresentar o instrumento modelo elaborado pela COAPEM, com o objetivo de subsidiar as discussões acerca do formulário de AED que se deseja construir (ANEXOS E e F).
	-Registrar as sugestões da CCAED e fazer alterações no instrumento modelo.
	-Apresentar o instrumento à CCAED para aprovação e enviar à SAE e depois às escolas para apreciação e contribuições dos professores e gestores.
	-Encaminhar os instrumentos para o gabinete do Secretário de Educação para providências.
	-Após sua publicação no D.O.M, os instrumentos serão publicados no blog da COAPEM.
Custo	As ações serão realizadas dentro da jornada de trabalho dos servidores envolvidos, portanto os custos estão inclusos nas cargas horárias já previstas. Os materiais de expediente serão os já disponíveis nos respectivos setores, por isso já inclusos em orçamento.

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora/2021.

Para atender a essa proposta é necessário reconhecer a importância dos indicadores de avaliação e seus descritores no processo de gestão de desempenho. Por isso é necessário aproximar o que será avaliado aos objetivos da organização. Desse modo, sugere-se a observância do anexo I da Lei nº 4931/200, que traz a descrição das atividades do professor na função de Docência e função de Suporte pedagógico (ANEXOS G e H), as quais podem contribuir para a elaboração de descritores mais específicos e relatórios de acompanhamento

para o fortalecimento do *feedback* como uma prática permanente e integrada do processo de avaliação, visando ao acompanhamento e desenvolvimento profissional.

Pela proposta apresentada (APÊNDICE E e F), os instrumentos devem conter os indicadores de assiduidade, pontualidade, iniciativa, produtividade, previstos constitucionalmente, sugere-se a inclusão de mais dois indicadores: a capacidade de trabalho em equipe e as atribuições do cargo, para atender a observância de aspectos mais específicos. O instrumento a ser apresentado à Comissão Central tem a intenção de servir como modelo para a construção de um novo formulário, caso não seja aprovado por esta comissão. Ressalta-se que o modelo proposto neste estudo é fruto de pesquisas e discussões realizadas pela pesquisadora e pelo presidente da COAPEM, que também vem desenvolvendo estudos na área de AED.

Para cada indicador foi definido um conjunto de descritores que possibilite observar de forma mais objetiva o desempenho profissional. Atualmente os indicadores são mensurados a partir de duas opções de respostas, esse parâmetro foi considerado pelos respondentes como o item com mais respostas negativas, sinalizando para a necessidade de mudança. Neste estudo, sugere-se a utilização de uma escala de pontuação para medir os níveis de desempenho para cada indicador a partir de seus descritores.

Para mensurar o desempenho de cada indicador deverá ser observado o conjunto de descritores que serão avaliados a partir dos seguintes conceitos: Ruim, Regular, Bom e Excelente. Para designar o conceito serão atribuídos valores descritos na tabela 20.

Tabela 20 - Sugestão de escala de avaliação

CONCEITO	RUIM	REGULAR	BOM	EXCELENTE
PONTUAÇÃO	0-25	26-50	51-75	76-100

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2021

Cada indicador terá um conjunto de cinco descritores, os quais corresponderão ao conjunto de conhecimentos procedimentais, atitudinais e conceituais a serem avaliados. As pontuações correspondentes a cada indicador serão somadas ao final, chegando-se a uma média que corresponderá a 100 pontos, resultado da avaliação realizada pela Comissão Setorial. 80 pontos corresponderão à avaliação de dossiê e 20 pontos à autoavaliação. A soma da autoavaliação e do dossiê totalizará 100 pontos, que, somados à avaliação da CS, serão divididos por dois, obtendo-se a média do professor.

A autoavaliação passa a ter uma pontuação, para atender necessidades levantadas pela pesquisa de campo e fortalecer seu objetivo, que é promover a autorreflexão da prática. Entretanto para uma ação mais efetiva é importante a sensibilização dos avaliados, para que as respostas obtidas sejam fiéis à realidade. Importante destacar ser a escala apresentada apenas uma sugestão e que, para a escolha ideal de uma nova métrica, é indispensável discutir com o representante da Coordenação de Informação e Estatística Educacional, que comporá a CCAED, quais são as melhores probabilidades de utilização e como estas serão definidas. Por isso este setor foi incluído na comissão.

Para a etapa de elaboração dos formulários de AED, incluindo apresentação do modelo, alterações e adequações, serão realizados dois encontros. Após sua definição, será encaminhado à Secretaria Adjunta de Ensino para apreciação e, em seguida, para as escolas para contribuições. Para essa fase, será previsto o prazo de 15 dias.

O instrumento será encaminhado novamente à SAE (como previsão de retorno, será estabelecido o prazo de quinze dias). Devolvido à COAPEM, será informado à Comissão Central sua aprovação pela Secretária Adjunta de Ensino, para em seguida encaminhar ao gabinete do Secretário de Educação para providências. O instrumento será disponibilizado no blog da COAPEM tão logo seja publicado.

#### 4.1.3.1 *Feedback*: etapa indispensável do processo de avaliação de AED

A adoção de indicadores mais específicos aos cargos de Professor de Docência e Professor de Suporte Pedagógico, quando pautados em competências e comportamentos profissionais desejáveis, como propõem Paradela e Costa (2019), favorece a gestão do desempenho profissional. Os autores consideram ainda que o acompanhamento do desempenho dos avaliados deve ser incorporado ao sistema de avaliação como uma “etapa contínua e não episódica”, (PARADELA e COSTA, 2019, p 215). “Para isso os avaliadores devem ser estimulados a realizar um constante acompanhamento do desempenho dos avaliados, oferecendo-lhes *feedback* sempre que necessário”. Essas considerações apontam para a necessidade de formações aos avaliadores, em que se incluem momentos de sensibilização quanto à importância da avaliação de desempenho e dos resultados produzidos por ela. Por isso apresenta-se, como uma ação indispensável à melhoria do processo de avaliação de desempenho dos profissionais do magistério na SEMED, o acompanhamento e o *feedback* contínuo e permanente do professor em estágio probatório.

Entendido como um pressuposto da AED, o *feedback* passa a ser uma ação incorporada a todas as avaliações parciais e não apenas uma etapa conclusiva ao final do período probatório, como revelou a pesquisa, pelo menos por parte do público pesquisado, e como procedimento adotado pela COAPEM, responsável por concluir as etapas de avaliação. Para atingir os objetivos propostos nesta etapa do PAE, é primordial a sensibilização dos sujeitos envolvidos no processo, a qual deve ser realizada por meio das formações e dos materiais que serão produzidos, tais como tutoriais e cartilhas informativas em que serão apresentados os papéis dos sujeitos no processo de avaliar o desempenho.

Para tanto, sugere-se incluir nos instrumentos de avaliação um campo reservado ao registro dos resultados da avaliação e como será feito o *feedback*, possibilitando à equipe avaliadora apresentar suas conclusões, de forma clara e objetiva, sobre os pontos fortes de cada servidor e aqueles que precisam ser aprimorados. Essa etapa deve ser discutida e consensuada com o professor que se encontra em estágio probatório. É importante perceber que os fatores individuais e os fatores contextuais ou sistêmicos podem interferir no desempenho (PEIXOTO; CAETANO, 2013). Por isso, na sugestão de relatório apresentado, foi criado um campo para que sejam apontados esses fatores e descrito em que medida os sujeitos envolvidos podem contribuir para sua superação ou quando estes dependem de ações mais efetivas da própria administração central da SEMED. Esse relatório será encaminhado aos superintendentes da área de ensino ao qual o professor estiver vinculado e à CRH, para conhecimento e providências, no que lhe couber.

Quadro 14 - Relatório para a Comissão Setorial e o professor avaliado

<b>RELATÓRIO CONCLUSIVO: COMISSÃO SETORIAL</b>
Marcar os indicadores que precisam ser aprimorados: [ ] ASSIDUIDADE [ ] PONTUALIDADE [ ] INICIATIVA [ ] CAPACIDADE DE TRABALHO EM EQUIPE [ ] ATRIBUIÇÕES DO CARGO
Enumerar os descritores positivos
Enumerar os descritores que não foram atendidos
Identificar fatores que podem ter interferido no desempenho (considere as condições físicas, relacionais e emocionais)

<b>RELATÓRIO CONSENSUAL (COMISSÃO SETORIAL / PROFISSIONAL AVALIADO)</b>	
Sugestões para a superação dos problemas evidenciados	
Assinatura dos membros da Comissão Setorial:	
Presidente _____	Data: ____/____/____
1º membro _____	Data: ____/____/____
2º membro _____	Data: ____/____/____
Assinatura do servidor avaliado: _____	Data: ____/____/____

Fonte: Elaborado pela pesquisadora /2021.

A partir do modelo proposto, espera-se contribuir para o aprimoramento da prática profissional dos professores, promovendo nos avaliadores e avaliados a cultura de resultados, a partir da análise dos dados produzidos pela AED. Entende-se que, para tanto, é preciso criar novos hábitos, construir novas práticas, que se consolidam a partir de ações direcionadas para o alcance dos resultados esperados, por isso investir em planejamento, formação e treinamento são ações indispensáveis ao sucesso organizacional.

#### **4.1.4 Planejamento, formação e treinamento**

Esta ação relaciona-se às propostas de treinamento e formação que serão realizadas pela COAPEM junto às comissões setoriais das escolas, bem como aos encontros de acolhimento e ambientação aos novos professores que forem admitidos em concurso público. Também compõe esse conjunto de ações a elaboração de material informativo, como a cartilha do estágio probatório e produção de tutoriais quando necessário. A cartilha e tutorial será disponibilizado no blog da COAPEM.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Endereço do blog: [coapem.blogspot.com](http://coapem.blogspot.com)

Quadro 15 - Ações de planejamento, formação e Treinamento

<b>Problema identificado:</b> Processo de AED realizado com pouco conhecimento técnico por parte dos avaliadores, apresentando erros de preenchimento, atrasos nas devoluções e consequentemente nas homologações.	
O que fazer	Realizar formações em caráter presencial e/ou online quando necessário, utilizando material de apoio para subsidiar as equipes de avaliação e os professores que se encontram no período probatório.
Justificativa	Aprofundar o conhecimento dos avaliadores acerca do processo de avaliação de desempenho dos profissionais do magistério no estágio probatório, seus objetivos e finalidades para a gestão pública, assim como criar nos sujeitos envolvidos (professores avaliados, membros das comissões setoriais, membros da COAPEM e Comissão Central, e gestores públicos) a corresponsabilização pelos resultados produzidos.
Responsável	Presidente e vice-presidente da COAPEM, em parceria com o Centro Avançado de Apoio à educação (CAAED).
Local	Na Sede administrativa da SEMED
Cronograma	Setembro a outubro de 2022
Etapas	Elaboração de cronograma de formação para a Comissão Central (4 encontros)
	-Elaboração de cronograma de formações para as comissões setoriais (organizado por núcleos)
	-Planejamento das formações e treinamentos 1.Elaboração de pautas sobre a AD no estágio probatório (legislações, os procedimentos de AED adotados na SEMED, preenchimento dos instrumentos) 2.Produção de materiais
	-Realização de formações para as comissões setoriais
	- Preparação de material como cartilhas e tutoriais sobre a AD no estágio probatório
	- Preparação de encontros de acolhida e ambientação aos novos professores <sup>10</sup>
Custo	As ações serão realizadas dentro da jornada de trabalho dos servidores envolvidos, portanto, os custos estão inclusos nas cargas horárias já previstas. Os materiais de expediente serão os já disponíveis nos respectivos setores, por isso já inclusos em orçamento

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2021.

O treinamento é uma etapa importante na implantação de um sistema de avaliação, ou mesmo quando este já está consolidado. Segundo Paradela e Costa (2019), realizar treinamentos para as pessoas que irão atuar como avaliadores pode ajudar a evitar distorções no processo avaliativo. Também são apontadas pelos autores atividades que reforcem o entendimento dos procedimentos a serem adotados, como simulações, destacando os erros mais comuns para, assim, evitá-los.

Nessa perspectiva, apresenta-se como ação indispensável ao processo de melhoria da AD no estágio probatório, a realização de treinamento com duração de 8h, organizado da seguinte forma:

<sup>10</sup> Os encontros de acolhida aos novos professores serão realizados por demanda.

- **Primeiro dia:** quatro horas destinadas aos membros das comissões setoriais das escolas com o objetivo de apresentar a proposta de avaliação de desempenho, seus objetivos, finalidades e instrumentos de avaliação e mecanismos de acompanhamento dos resultados (*feedback*) adotados no estágio probatório.
- **Segundo dia:** quatro horas destinadas ao preenchimento dos instrumentos de avaliação (simulações) e plantão tira-dúvidas.

Os dois dias de formação para as comissões setoriais serão organizados de forma a contemplar diferentes grupos, que serão definidos a partir do planejamento a seguir.

Quadro 16 - Planejamento de Cronograma de formações da Comissão Setorial

GRUPOS	DIVISÃO DE ESCOLAS POR NÚCLEOS	1º DIA DATA	2º DIA DATA	CH
1	Centro			8H
2	Turu-Bequimão			
3	Cidade Operária			
4	Anil			
5	Itaqui Bacanga			
6	Rural			

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2021

Esta ação será desenvolvida em parceria com o CAAED, que terá como atribuição a emissão de certificado aos participantes. Para viabilizar essa atividade, serão elaboradas pautas formativas, frequências e a confecção de cartilha na versão digital a ser publicada no blog da COAPEM, também poderão ser utilizados tutoriais, no caso de a formação ser considerada insuficiente.

Para o acolhimento aos novos professores será organizado um encontro de 4h com a finalidade de apresentar os direitos e deveres dos servidores em estágio probatório e procedimentos adotados para a AED, além de um cronograma das avaliações a serem realizadas durante os três anos que compreendem o probatório. Por se tratar de uma ação realizada por demanda, será uma ação contínua da SEMED sempre que a Prefeitura de São Luís admitir professores por meio de concurso público.

Como material de apoio serão disponibilizados aos participantes, de todas as formações, as cartilhas na versão digital, contemplando os seguintes tópicos: 1. Apresentação; 2. O que é Estágio probatório e estabilidade pública; 3. Avaliação de desempenho: Previsão legal; O que

deve ser observado? Objetivos e finalidades da avaliação especial de desempenho 4. Etapas do processo de avaliação especial de desempenho na SEMED; 5. *Feedback* da avaliação; Direitos e deveres do professor em estágio probatório.

#### 4.1.5 Criação de sistema informatizado para realização da AED

O eixo infraestrutura e comunicação pode ser considerado o mais desafiador, dadas as condições necessárias para sua implementação, porque estão fora das competências da COAPEM, o que não impede que este se torne pauta da gestão da SEMED, visando à melhoria dos serviços prestados pela Secretaria. Assim, para que esta ação seja factível, foram pensadas ações que almejem a sensibilização dos gestores públicos para a necessidade de melhoria dos trabalhos relativos ao setor e ao processo de AED dos professores. No Quadro 17, apresentam-se as ações iniciais quanto a infraestrutura física e recursos humanos na COAPEM, que poderão impactar a melhoria do processo de avaliação especial de desempenho na SEMED.

Quadro 17- Ações para a melhoria da infraestrutura da COAPEM e da AED

ETAPAS
1. Elaboração de Relatório sobre as dificuldades do setor ligadas às questões de infraestrutura e de recursos humanos que afetam a eficiência do processo de AD do estágio probatório
2. Solicitar a lotação de pelo menos dois agentes administrativos para compor a COAPEM
3. Propor a criação de um sistema informatizado para realização da avaliação de desempenho

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2021

Dentre as ações de melhoria da COAPEM, tendo em vista a otimização do processo de AED, destaca-se o envio de relatório com suas demandas prioritárias. Dentre elas, a lotação de pelo menos dois novos servidores para ajudar nos trabalhos relacionados à AD do estágio probatório, bem como em outras atribuições que competem à COAPEM. Para solicitação de lotação de novos servidores será encaminhado ao gabinete do Secretário de Educação um memorando informando a necessidade de ampliação do seu quadro de pessoal.

Como ação necessária, porém mais complexa, sugere-se a criação de um sistema informatizado de avaliação de desempenho que possibilite a sua otimização, garantindo mais eficiência no processo de avaliação, pois entende-se que a adoção de procedimentos informatizados diminui tempo, aumenta a produtividade e reduz gastos, tornando-se, portanto, mais eficiente. O Quadro 18 apresenta o planejamento para essa ação.

Quadro 18- Criação de sistema informatizado de avaliação de desempenho

<b>Problema identificado:</b> Processo de AD lento e ineficiente realizado de forma manual e com pouca precisão.	
O que fazer	Sugerir a criação de um sistema informatizado de avaliação de desempenho como forma de dinamizar o processo
Justificativa	A criação de um SAD informatizado possibilitará, mais agilidade na realização da avaliação especial de desempenho dos professores, tornando seu processo mais eficiente e garantindo um fluxo maior de trabalho com mais produtividade e dinamismo.
Responsável	Presidente e vice-presidente da COAPEM, em parceria com a Secretaria Municipal de Administração (SEMAD).
Local	SEMED/SEMAD
Cronograma	Abril a dezembro de 2022
Etapas	-Agendar uma reunião para conversar com a Superintendente da Área de Informática da SEMED a fim de apresentar a necessidade da COAPEM em relação à criação do sistema informatizado de avaliação de desempenho.
	Realizar visita à SEMAD para conhecer a proposta de reestruturação do sistema ERGON para incluir o SAD.
	Encaminhar memorando ao Secretário de Educação, solicitando a inclusão de membros da COAPEM nas discussões de implantação do sistema de avaliação de desempenho que será proposto no sistema ERGON/SEMAD.
Custo	Direcionados ao setor de orçamento

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2021

Sobre a criação do sistema de avaliação, destaca-se que a COAPEM já vem, há pelo menos um ano, levantado essa discussão junto à SAINF, com sinalização positiva, entretanto sem muito sucesso. Com a troca de governo - que se deu em janeiro de 2021 -, houve a necessidade de retomada das discussões para discutir a viabilidade da proposta. Pautada nesse propósito, a COAPEM deverá agendar uma reunião com a Superintendente da Área de Informática para apresentar essa necessidade, sua importância para o melhor gerenciamento do processo de AED, e as probabilidades de viabilização da proposta por parte da SEMED.

Paralelamente às discussões realizadas, a COAPEM vem buscando conhecer órgãos da Prefeitura de São Luís que já fazem uso de algum SAD. Como fruto dessa pesquisa, descobriu-se no site da SEMAD um campo destinado à AD, cujo acesso junto à Secretaria de Administração foi solicitado pelo Secretário de Educação. Porém descobriu-se que o SAD já estava em desuso, por conta de falhas que o tornavam pouco funcional. Para resolver o problema a SEMAD tem procurado integrar essa função ao ERGON, sistema de dados já utilizado por essa secretaria, e ao qual a SEMED/COAPEM também tem acesso.

Para garantir participação no processo de discussão e elaboração da modelagem do SAD/ERGON, possibilitando assim a inserção dos dados referentes à AD dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís em estágio probatório, será encaminhado ao Secretário de Educação um memorando com esta solicitação, para que, ao se iniciarem as reuniões sobre a implantação do SAD, a COAPEM tenha representação.

Para finalizar este capítulo, apresenta-se a necessidade de monitoramento das ações propostas no PAE, como forma de acompanhar resultados e avaliar até que ponto os problemas estão sendo solucionados.

#### 4.2 MONITORAMENTO DO PAE

O monitoramento é uma etapa que deve ocorrer durante todas as etapas de realização do PAE. Para Oliveira e Reis (2016), o monitoramento contínuo permite ajustar as medidas, a fim de se aproximar do alcance dos objetivos, logo, para estes autores, a implementação de mecanismos de monitoramento e avaliação deve ocorrer durante o processo e não apenas no fim da execução dos planos de ação. Entendido dessa forma, o uso de ferramentas de monitoramento representa um importante instrumento de gestão.

Para a implementação das ações propostas no PAE, adotou-se como previsão de início novembro de 2021, tendo como fator de interferência as condições restritivas impostas pela pandemia da Covid 19, pois, ainda que a campanha de imunização na cidade de São Luís esteja avançando significativamente, não podem ser desconsiderados os impactos dessa crise sanitária sobre as ações de implementação do plano de intervenção.

Destaca-se que as propostas apresentadas possuem níveis de complexidade e, portanto, de atuação diferenciadas o que pode também influenciar em seu tempo de implantação, e, por conseguinte, de definição de prazos fechados. Assim, estima-se que até dezembro de 2022 grande parte das ações já tenham sido implementadas. Para melhor acompanhá-las será utilizado o Quadro 19.

Quadro 19 - Acompanhamento e monitoramento das ações do PAE

Eixos	Ação	Previsão de início	Previsão de término	Ação em andamento	Ação concluída	Resultados alcançados

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2021

Todas as etapas serão acompanhadas e apoiadas pela autora deste estudo, visto que as ações foram estrategicamente pensadas para resolver e/ou minimizar os problemas apresentados no processo de avaliação de desempenho dos profissionais do magistério da prefeitura de São Luís em estágio probatório, do qual a pesquisadora é parte integrante e atuante de forma direta.

A eficácia do plano de ação será percebida a partir da redução das situações iniciais, identificadas como problema de gestão, da diminuição das distorções da AED no sistema público municipal de São Luís e, sobretudo, quando o resultado da avaliação de desempenho estiver sendo utilizada, de fato, como um instrumento de gestão pública no direcionamento de ações que promovam o desenvolvimento profissional e a estabilidade de servidores mais qualificados para o trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as fragilidades do processo de avaliação especial de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís, apresentando sugestões que possam contribuir para o seu fortalecimento e desenvolvimento profissional dos professores, tornando-o um instrumento mais eficiente para a gestão pública. A partir deste estudo foi possível realizar um diagnóstico do processo, com identificação de seus pontos de atenção, vislumbrando possibilidades que venham a contribuir para sua superação.

Colocar a AED no centro dessas reflexões possibilitou pensar a avaliação de desempenho no estágio probatório, além de uma mera exigência legal. Esse exercício culminou na elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE), que apresenta sugestões para o fortalecimento dos procedimentos de AD dos professores no estágio probatório.

Entendida como uma ferramenta de gestão, a AD, etapa importante da gestão de desempenho, na SEMED São Luís, ainda é pouco utilizada para gerenciar pessoas, identificar lacunas e desenvolver competências, possuindo fragilidades que tornam o processo pouco eficiente no estágio probatório, visto que o seu foco está no cumprimento da legislação, para a garantia da estabilidade pública.

A partir do estudo observou-se que a avaliação de desempenho dos professores de docência e de suporte pedagógico da SEMED São Luís, que se encontram no período probatório, possui objetivos bem definidos em seus documentos normatizadores, porém pouco conhecidos pelos sujeitos envolvidos, o que torna a AD um instrumento burocrático, apontando para a necessidade de ações mais efetivas de capacitação e treinamento. Também se observou a inexistência de *feedback* consolidado, com finalidades de promover o desenvolvimento profissional desses servidores, já que sua realização, quando acontece, dá-se de forma insuficiente pelas chefias, geralmente ao final das avaliações parciais. Da mesma forma, a COAPEM não promove esse momento, sequer ao final das etapas de avaliações: sendo realizado o *feedback* apenas ao final do probatório, corroborando para a ideia já apresentada quanto à avaliação de desempenho ser um instrumento ineficaz para gestão pública.

Assim, a utilização da AD exclusivamente entendida como uma exigência legal e não como uma ferramenta útil para gerar *feedbacks* e promover o desenvolvimento profissional revela a falta de cultura voltada para o alcance de resultados, priorizando-se os fins e não os meios, isto é, seus processos. Entendida dessa forma, a AD imprime uma imagem de avaliação dissociada da rotina diária e de uma gestão estratégica caracterizando-se como episódios e não

como uma ação consolidada capaz de promover mudanças para o setor público e para os profissionais avaliados.

Entretanto, com a pesquisa, perceberam-se mudanças no comportamento de muitos gestores e professores, que têm se mostrado mais atentos e preocupados com a realização das avaliações. Esse pode ser considerado um efeito alcançado em curto prazo, mas é importante reconhecer que a maioria das ações e objetivos serão alcançados a longo prazo, o que torna essencial o monitoramento do PAE, por meio de ferramentas que possibilitem avaliar o alcance das metas e até que ponto elas se aproximam ou se distanciam do que se deseja alcançar.

Destaca-se que as etapas desenvolvidas e os resultados apresentados contribuíram para responder à questão de pesquisa, que buscou investigar como as fragilidades do processo de avaliação especial de desempenho dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís podem ser superadas de forma a torná-la um instrumento mais eficiente para a gestão pública e para o desenvolvimento profissional desses servidores. Igualmente contribuíram para o alcance dos seus objetivos específicos que pautaram-se na análise do processo de avaliação especial de desempenho dos profissionais do magistério da prefeitura de São Luís (MA), descrição dos seus procedimentos, identificação dos fatores de interferência e em sugestões para o seu fortalecimento a partir da elaboração do PAE, tendo como eixos: a legislação vigente; a avaliação e gestão de desempenho; o planejamento, formação e treinamento; a infraestrutura e comunicação.

No eixo legislação foram pensadas ações que contribuam para o fortalecimento da sistemática de avaliação dos profissionais do magistério em estágio probatório, buscando o alinhamento entre os atos normativos e as leis do magistério público municipal, com o objetivo de consensuar as ações entre os diferentes setores da SEMED, evitando contrassensos. Essa medida é importante para garantir o princípio da isonomia previstos constitucionalmente. No eixo avaliação e gestão de desempenho as sugestões propostas foram pensadas para possibilitar que a AD seja utilizada atendendo aos propósitos constitucionais, que visa sobretudo, a eficiência do sistema público, a partir da efetivação e estabilização de servidores mais comprometidos com a administração pública. Para tanto, foram sugeridos no eixo planejamento, formação e treinamento, ações que contribuam para a profissionalização dos sujeitos envolvidos no processo de AED, visando práticas mais conscientes, atitudes mais coerentes e o acompanhamento das etapas que envolvam o processo de avaliar o desempenho para atender aos objetivos do estágio probatório. No último eixo, reflete-se sobre a infraestrutura e comunicação que afetam diretamente as condições de trabalho e o

comportamento das pessoas/ setores envolvidos na avaliação de desempenho dos professores na SEMED São Luís.

Entende-se que apesar de todas as ações serem exequíveis, é importante perceber que qualquer plano de ação possui projeções, mas também limitações. Por se tratar da administração pública, reflexões sobre suas características, desafios e possibilidades levando-se em consideração suas peculiaridades, tornam-se necessárias visto que estas particularidades impactam diretamente em sua execução, devendo ser objeto de discussão.

Destarte, o diálogo com os agentes públicos faz-se necessário para aproximar as intenções propostas à viabilidade de execução do PAE, considerando-se que a partir desse viés, haja maior responsabilização dos diferentes atores que se constituem sujeitos indispensáveis à melhoria do processo de avaliação. Reflete-se ainda sobre a AD como instrumento de gestão do desempenho a partir da perspectiva de visão gerencial mais ampla, entendida não apenas como uma responsabilidade das chefias imediatas, mas da adoção de políticas públicas que ajudem a promover as condições adequadas ao bom desempenho, o que nos possibilita pensar que isso envolve ações diferenciadas de atores a partir do que cabe a cada um dentro do contexto gerencial.

Contudo, entende-se que qualquer transformação só será possível quando houver de fato o envolvimento dos sujeitos, que, ao se comprometerem com seus papéis tornarão o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório, um instrumento de gestão pública, voltado ao desenvolvimento profissional, a valorização e sobretudo, à estabilidade de professores mais comprometidos com a administração pública municipal de São Luís.

Para finalizar, destaca-se que apesar das dificuldades da COAPEM, diante das limitações impostas pelas condições de trabalho e o grande fluxo de avaliações de professores no período probatório, conclui-se que as reflexões contidas neste estudo possibilitaram um novo olhar sobre os resultados da AED, que são verdadeiras fontes de informação sobre o desempenho atual e o que se espera dos agentes públicos a partir das funções que ocupam. Observou-se ainda que a pesquisa de campo realizada possibilitou aos sujeitos envolvidos, professores em estágio probatório, membros das comissões e COAPEM, a reflexão sobre seu papel no processo de avaliação, sendo possível perceber maior comprometimento.

Convém ressaltar que, para o sucesso da AED, é necessário identificar onde se concentram seus pontos fortes e suas fraquezas, para buscar soluções viáveis, tendo em vista as condições de realização e o tempo previsto para atingi-las, bem como os agentes públicos responsáveis por sua viabilização. Por isso faz-se necessário o monitoramento do PAE, a partir

de ferramentas que permitam orientar as ações, acompanhar prazos e avaliar os resultados continuamente, a fim de se propor ajustes necessários durante cada etapa de execução para que sejam alcançados os objetivos propostos.

Diante do exposto ressalta-se que as ações de melhorias sugeridas neste estudo objetivam seu fortalecimento, mas acima de tudo se apresenta como uma proposta de apoio à SEMED no direcionamento de políticas públicas direcionadas aos profissionais do magistério em início de carreira. Por isso, são apresentados por meio do PAE, direcionamentos que envolvem ações específicas e a participação efetiva dos setores ligados ao processo de avaliação, mas sobretudo ao desenvolvimento profissional dos professores, público-alvo da pesquisa, sendo necessária a articulação entre a COAPEM, Coordenação de Recursos Humanos e os setores de ensino da Secretaria Municipal de Educação de São Luís para sua efetivação.

Como contribuição à futuras pesquisas, espera-se que este estudo possa colaborar com novas análises, considerando que, por serem ainda muito escassos, os estudos sobre a avaliação de desempenho no serviço público, sobretudo no estágio probatório este material sirva como mais uma fonte de pesquisa para a comunidade acadêmica, possibilitando a ampliação de conhecimentos que ajudem a entender melhor o contexto público e os desafios que a ele são inerentes. Este estudo também contribuirá para novas pesquisas desta autora.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** *Cadernos ENAP*, nº 10. 1997,

ANDRÉ, Marli. **Revista da FAEBA – O que é um estudo de caso qualitativo na educação?** *Revista Educação e Contemporaneidade*, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, /jul./dez. 2013. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/faeaba/article/view/7441/4804>. Acesso em: 20 ago.2021.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.* São Paulo: Boitempo. 2007.

ARAÚJO, Luís Sergio. GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

ÁVILA, Lucas Veiga, STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas – Santa Maria:** Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; **Rede e-Tec**, Brasil, 2015.

BRASIL. [Constituição de 1934]. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil.** Promulgada em 16 de julho de 1934. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao34.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao34.html). Acesso em: 31 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.html). Acesso em: 04 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.html). Acesso em: 05 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 1.713 de 28 de outubro de 1939.** Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-1713-28-outubro-1939-411639-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 01 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.html). Acesso em: 10 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977.** Regulamenta a aplicação dos institutos da progressão funcional e do aumento por mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 29 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980.** Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1980-1989/d84669.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/d84669.html). Acesso em: 16 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970.** Estabelece as diretrizes para a classificação dos cargos do serviço civil da união e das autarquias federais e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5645.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.html). Acesso em: 29 jun. 2020

\_\_\_\_\_. **Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.html). Acesso em: 30 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDBEN.** 9394/1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.html). Acesso em: 10 jul.2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.** Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE. Diário Oficial da União, Poder Executivo, 23 de setembro de 2008. Seção 1. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11784.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.html). Acesso em: 10 marc.2020.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Gestão pública. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, 2013.** Disponível em: [https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/outros/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual\\_orientacao\\_para\\_gestao\\_desempenho.pdf/view](https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/outros/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view). Acesso em: 10 out. 2020

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13005 de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE- e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.html). Acesso em: 24 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. **Mandado de Segurança** 12.523- DF (2006/0284250-6). Disponível em: <https://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/6061619/mandado-de-seguranca-ms-12523-df-2006-0284250-6-stj/relatorio-e-voto-12194485>. Acesso em: 20 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. **Súmula nº 21.** Servidor Público. Estágio probatório. Apuração da capacidade. 13/12/1963. Disponível em: <https://jurisprudencia.tc.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/07/SERVIDOR-P%C3%A9BLICO.-EST%C3%81GIO-PROBAT%C3%93RIO.-APURA%C3%87%C3%83O-DA-CAPACIDADE.-S%C3%BAmula-21.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2020.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas:** liderança e competências para o setor público. Brasília: **Enap**, 2019. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7\\_Livro\\_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico.pdf). Acesso em: 18 jun. 2020.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política I**; trad. Carmen C, Varriale et al.; coord. trad. João Ferreira. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998. Disponível em: <http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17973/material/Norberto-Bobbio-Dicionario-de-Politica.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2020.

BOEIRA, Juliana de Souza. ERLO, Barbara Ferrari. Tartarotti, Lucas. **Gestão do desempenho: o papel dos líderes na avaliação dos colaboradores**. Maio de 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/326029030\\_Gestao\\_do\\_desempenho\\_o\\_papel\\_dos\\_lideres\\_na\\_avaliacao\\_dos\\_colaboradores](https://www.researchgate.net/publication/326029030_Gestao_do_desempenho_o_papel_dos_lideres_na_avaliacao_dos_colaboradores). Acesso em 15 maio. 2020.

BORGES, Maria Creusa de Araújo. **O Estágio Probatório do Professor em Início de Carreira na Rede Municipal do Ensino de Recife**. 2003. 23 p. Trabalho apresentado no **XI Congresso Brasileiro de Sociologia Unicamp**. Disponível em: [http://www.sbsociologia.com.br/portal/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=1595&Itemid=171](http://www.sbsociologia.com.br/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1595&Itemid=171). Acesso em: 15 maio. 2020.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902001000100002.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000100002.pdf). Acesso em: 12 jun. 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Pequena história da reforma gerencial de 1995**. In: COSTIN, Claudia. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Democracia, Estado social e reforma gerencial**. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 50. n.1, jan./mar. 2010.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: ENAP; São Paulo: Editora 34, 1998.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz; **Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo**. In: **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

CARDOSO, Iara Pinto. **Desafios e soluções para a gestão de Recursos Humanos no setor público**. **Revista eletrônica EJE**, n.5 ano 2. 2012 p.31-32

COSTIN, Claudia. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COUTINHO, Ana Luísa Celino. **A Estabilidade do Servidor Público na Reforma Administrativa**. **Revista da Escola Superior da Magistratura do Estado de Pernambuco ESMAPE**. Recife, v.4. n° 9. Jan/Jun 1999.

DALMORO, Marlon VIEIRA, Kelmara Mendes. **Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?** RGO Revista Gestão Organizacional. vol. 6 - edição especial – 2013. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1386>. Acesso em: 20 ago.2021.

DINIZ, Paulo de Matos Ferreira. **Tudo Sobre a Reforma Administrativa e as Mudanças Constitucionais. Coletânea Administrativa Pública. Brasília Jurídica**, v.4, 1998.

DINIZ, Eli. **Globalização, reformas econômicas e elites empresariais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000

DORO, Ana Paula Gonçalves; COUTINHO, Willian Silva; OLIVEIRA, Tatiana Dornelas de; CASTRO, Maria Cristina Drumond e; PAULA, Ana Raphaela Pereira e; SANTOS, Thiago Senra dos. **Gestão do desempenho em Instituições Federais de Ensino: Contexto atual, Boas práticas e Desafios**. REVISTA VALORE, v. 5, p. 267-292, 2020.

DUTRA, Joel Souza. HIPOLITO, José Antonio Monteiro. SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. Rio de Janeiro: Anpad, 1998.

FARIAS, Luciana Jacques. **Nova Administração Pública: O Processo de Inovação na Administração Pública Federal Brasileira Visto pela Experiência do “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal”**. XXXIII Encontro da ANPAD. SP, 19 a 23 de setembro de 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS378.pdf>. Acesso em 20 out. 2020.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: Fundamentos e Processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

GIL, Carlos Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima, 2000. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 40, p. 6-19.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

GRILLO, Antonio Nicolló. **Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública**. Revista De Administração, v. 17, 1982, 24-37.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. REIS, Germano Glufke. **A avaliação como instrumento de gestão**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

JOHNSON, Spencer. **Quem mexeu no meu queijo?** 1ª ed. Trad. Maria Clara Biase. 4ª tiragem. Rio de Janeiro: Record, 2000.

JUNIOR, Juarez Jonas Thives. **Introdução à administração**. Rio de Janeiro: Editora Universidade Estácio de Sá, 2014.

JUNIOR, Severino Domingos da Silva. COSTA, Francisco José da. **Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion**. XVII SEMEAD. Out. 2014.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012. 180p.

KNEVITZ, Daiana. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais**. 2011. disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais>. Acesso em: 28 jul. 2020.

LACOMBE, Francisco. HEILBORN, Gilberto. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas**. Estação Científica Online. Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007. Disponível em: <http://files.sos-professor.webnode.com/200000000-edb40eeb0b/Artgo%20Gest%C3%A3o%20por%20compet%C3%Aancia%201.pdf>. Acesso em: 26 set. 2021.

LEME, Rogerio. **Avaliação de desempenho com foco em competências: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2006.

LIMA, Mário Jorge Cruz. **A Avaliação do Estágio Probatório Docente No Estado Do Amazonas: Estratégias para garantia de direitos de oportunidades**, 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - PPGP), Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. RAE-eletrônica, v. 1, n. 2, jul-dez/2002.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** 13ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARX, Karl. **O capital**, volume I – Trad. J. Teixeira Martins e Vital Moreira. Coimbra: Centelha, 1974.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MODESTO, Paulo. **Estágio Probatório: questões controversas**. Revista Diálogo Jurídico, Salvador, CAJ - Centro de Atualização Jurídica, nº. 12, março, 2002.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 30 ed. São Paulo: Atlas, 2014, 946p.

MOREIRA, Eduardo. **Proposta De uma sistemática de avaliação para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho**. Tese de doutorado em Engenharia de Produção - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MOREIRA, Fabiano Greter; VIOLIN, Fabio Luciano; SILVA, Luciana Codognoto. **Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico**. ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo, v. IV, n. 03, set/out/nov/dez 2014.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 20ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011. P. 94-96

MOURA, Edilma Soares Ferenzini. **Análise do procedimento de estágio probatório dos professores do magistério superior: o caso do Instituto de Ciências Humanas da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - PPGP), Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/5887/1/edilmasoaresferenzinimoura.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2020.

MOTA, Janine da Silva. **Utilização do Google Forms na pesquisa acadêmica**. Revista Humanidades e Inovação v.6, n.12 – 2019.

MYNAIO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa social. **Teoria, método e criatividade**. 21ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

NASCIMENTO, Francisca Tatiana Lopes. **Treinamento e desenvolvimento: um processo estratégico integrado A cultura organizacional como ferramenta de competitividade**. In: **Recursos humanos: coletânea de arquivos**. Livro II. Belo Horizonte, 2012.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: 5W2H-Plano de ação para empreendedores**. São Paulo: Editora Globo. Movimento Empreenda, 2014.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardenia Abbad de; LIMA, Geny Barbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes de. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. Revista de Administração. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52. jul/set, 1996.

OLIVEIRA, Ana Emilia Figueiredo de.; REIS, Regimaria Soares. **Gestão pública em saúde: monitoramento e avaliação no planejamento do SUS**. São Luís: Edufma, 2016. 45 p.

ORSI, Ademar; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão do Desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução**. In: In: TEIXEIRA, Helio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza (org) Mérito, Desempenho e Resultados: ensaios sobre Gestão de Pessoas para o setor público:1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2014.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (OPAS). Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/30-1-2020-who-declares-public-health-emergency-novel-coronavirus>. Acesso em: 10 abr. 2021.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. RAE - Debate. Vol. 45 nº 1. Jan/Mar.2005. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/administracao-publica-brasileira-entre-gerencialismo-gestao-social>. Acesso em: 22 jun. 2020.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro, editora Elsevier, 2010, 496 p.

PARADELA, Victor Cláudio; COSTA, Débora Vargas Ferreira. **10 desafios e propostas para a implantação da gestão do desempenho nas organizações**. In: PARADELA, Victor Cláudio; CASTRO, Maria Cristina Drumond e; KIRCHMAIR, Débora Magalhães. **Pessoas e organizações**. Curitiba: Crv, 2019. Cap. 10, p. 244.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; CAETANO, A. **Avaliação de desempenho**. In: BORGES, Livia de Oliveira.; MOURÃO, Luciana. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RELATÓRIO SOBRE O DESENVOLVIMENTO MUNDIAL (1995), “**O trabalhador e o processo de integração mundial**”. World Bank, Washington,D.C.

ROSA, Elenice Santos. **Recrutamento e Seleção de Pessoal: quais as vantagens deste processo para uma organização?** Disponível em: <https://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social22.pdf>. Acesso em: fev. 2006.

SÃO LUÍS. **Lei nº 3.380 de 15 de fevereiro de 1995**. Dispões sobre as modificações da estrutura organizacional básica da Secretaria Municipal de Educação e dá outras providências. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/19743151/lei-n-3380-de-15-de-fevereiro-de-1995-do-municipio-de-sao-luis>. Acesso em: nov.2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 28.147 de 15 de julho de 2005**. Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho dos Profissionais da Carreira do Magistério em Estágio Probatório e dá outras providências. Disponível em: <http://sistemas.semاد.saoluis.ma.gov.br:8090/easysearch/cachedownloader?collection=default&docid=23349a31f68561d5334292a48a142363d2ef8e6e&fieldname=visualizar&extension=bht.zip#q=decreto%2028.197/2005>. Acesso em: 04 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. **Assessoria Técnica Pedagógica**. Secretaria Municipal de Educação. **Política educacional "Educar Mais: juntos no direito de aprender"**. São Luís: SEMED, 2017. 35 p.

\_\_\_\_\_. **Edital nº 1 de 28 de setembro de 2016**. Dispõe sobre concurso público para provimento de vagas e formação de cadastro de reserva para a área de educação na rede

pública do município de São Luís. Diário Oficial do Município de São Luís - MA, São Luís: Ano XXXVI, nº 178, p. 2-15, 28 de set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4615 de 19 de junho de 2006.** Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de São Luís e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/ma/s/sao-luis/lei-ordinaria/2006/461/4615/lei-ordinaria-n-4615-2006-dispoe-sobre-o-estatuto-dos-servidores-publicos-do-municipio-de-sao-luis-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 10 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4749 de 03 de janeiro de 2007.** Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público Municipal de São Luís e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/ma/s/sao-luis/lei-ordinaria/2007/474/4749/lei-ordinaria-n-4749-2007-dispoe-sobre-o-estatuto-do-magisterio-publico-municipal-de-sao-luis-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 20 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4931 de 07 de abril de 2008.** Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Profissionais do Magistério do Sistema Público da Prefeitura de São Luís e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/ma/s/sao-luis/leiordinaria/2008/493/4931/lei-ordinaria-n-4931-2008-dispoe-sobre-o-plano-de-cargos-carreiras-e-vencimento-dos-profissionais-do-magisterio-do-sistema-de-ensino-publico-da-prefeitura-de-sao-luis-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 08 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. Portaria 96/2005 de 19 de julho de 2005. Constitui a Comissão Central de Avaliação. Disponível em: <http://sistemas.semاد.saoluis.ma.gov.br/easysearch/cache-downloader?collection=default&docId=e597d00a0d1f17aa4e787af98549b47ccd7c139a&fieldName=Visualizar&extension=bht.zip#q=avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho>. Acesso em: 20 dez. 2020

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 189/2018 – GAB/SEMED**, de 06 de julho de 2018. Constitui a Comissão Permanente de Aplicação do Estatuto do Magistério da Prefeitura de São Luís e define suas atribuições. Disponível em: <http://sistemas.semاد.saoluis.ma.gov.br:8090/easysearch/cachedownloader?collection=default&docId=f0838a2abf153bf198b9e048c45e5495a39d83d7&fieldName=Visualizar&extension=bht.zip#q=Portaria%20n%C2%B0%20189/2018%20%E2%80%93%20GAB/SEMED%20DE%2006%20DE%20JULHO%20DE%202018>. Acesso em: 08 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 202/2020 – GAB/SEMED**, de 16 de setembro de 2020. Altera o Art. 3º da Portaria nº186-GAB SEMED de 06 de julho de 2018 que dispõe sobre a constituição da Comissão Permanente de Aplicação do Estatuto do Magistério-COAPEM. Disponível em: <http://sistemas.semاد.saoluis.ma.gov.br/easysearch/cachedownloader?collection=default&docId=9168ce39452ac0dd81c23b5832bc225e2713fb88&fieldName=Visualizar&extension=bht.zip#q=PORTARIA%20202%20GAB%20SEMED%20DE%202020>. Acesso em: 20 mar.2021

\_\_\_\_\_. **Regulamento nº 01/2005.** Disciplina o Processo de Avaliação Especial de Desempenho Profissional em Estágio Probatório e dá outras Providências. Disponível em: <http://sistemas.semاد.saoluis.ma.gov.br:8090/easysearch/cachedownloader?collection=default>

t&docid=e597d00a0d1f17aa4e787af98549b47ccd7c139a&fieldname=visualizar&extension=bht.zip#q=decreto%2028.197/. Acesso em: 04 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 6.001, de 09 de novembro de 2015.** Institui o Plano Municipal de Educação - PME, e dá outras providências. Disponível em: <http://sistemas.semاد.saoluis.ma.gov.br:8090/easysearch/cachedownloader?collection=default&docId=deb7f63bbc4c53873f90dde41ffe174a80ef7f9c&fieldName=Download&extension=pdf#q=pme>. Acesso em: 10 abr. 2020.

SAKAI, Mariana Katsue. **Breve análise acerca do instituto da estabilidade do funcionário público.** 2014. Revista Científica Semana Acadêmica. Edição 53, vol. 01, 2014. Disponível em: [https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo\\_-\\_estabilidade\\_-\\_nocoos\\_gerais\\_0.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_-_estabilidade_-_nocoos_gerais_0.pdf). Acesso em: 09 jun. 2020.

SANCHES, Loiva Isabel Marques VARGAS, Katiuscia Schiemer; MOURA, Gilnei Luiz de ; SILVA, Andressa Hennig. **Avaliação de Desempenho no serviço público: um estudo em uma universidade federal.** Revista gestão e Conhecimento, v. 9, nº 1, Jan/Jul, 2015. Disponível em: <https://www.facet.br/gc/artigos/resumo.php?artigo=85>. Acesso em: 18 mai.2020

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luís dos. Avaliação de ativos intangíveis. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Thiago Antunes da. **Conceitos e Evolução da Administração Pública: O Desenvolvimento do Papel Administrativo.** Anais do VIII Seminário Interna cional sobre desenvolvimento regional, 2017. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/16678>. Acesso em: 20 ago.2020.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela.; FORTUNA, Antônio Alfredo de Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006;

TEIGA, Adriano José. **Gestão de pessoas.** - 1.ed., rev. e atual. - Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012. 152 p.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa.** Rev. SOCERJ. p. 383 - 386, setembro/outubro, 2007. Disponível em: [http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007\\_05/a2007\\_v20\\_n05\\_art10.pdf](http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf). Acesso em: 20 ou. 2020.

Yin Robert k. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** [recurso eletrônico] Tradução Daniel Bueno. Porto Alegre. Penso, 2016. Epub. Disponível em: [https://pdf.zlibcdn.com/dtoken/5f0cb44b1282814a7140d9290cc13749/Pesquisa\\_qualitativa\\_do\\_come%C3%A7o\\_ao\\_fim\\_by\\_Robert\\_K\\_\\_5207323\\_\(z-lib.org\).pdf](https://pdf.zlibcdn.com/dtoken/5f0cb44b1282814a7140d9290cc13749/Pesquisa_qualitativa_do_come%C3%A7o_ao_fim_by_Robert_K__5207323_(z-lib.org).pdf). Acesso em: 23 out. 2020

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa **Avaliação de desempenho no estágio probatório**: uma análise sobre o processo de avaliação dos profissionais do magistério na Prefeitura de São Luís. Nesta pesquisa pretendemos analisar as dificuldades apresentadas no processo de Avaliação Especial de Desempenho dos Profissionais do Magistério da Prefeitura Municipal de São Luís em Estágio Probatório. O motivo que nos leva a estudar a temática é a necessidade de aprimorar o processo de avaliação, adotando procedimentos mais eficientes para que sejam cumpridos seus objetivos.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: questionários online e entrevista semiestruturada. A pesquisa contribuirá para o fortalecimento da Avaliação Especial de Desempenho dos Profissionais do Magistério da Prefeitura de São Luís em Estágio Probatório, tornando-a uma importante ferramenta a serviço da gestão pública.

Para participar deste estudo, o Sr (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito a indenização. O Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr. (a) é atendido (a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada.

O (A) Sr (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar. O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo à legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar deste estudo. Recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

O (A) Sr (a) concorda que o material coletado possa ser utilizado em outros projetos do **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo assegurado que sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo**, atendendo à legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos?

( ) Sim ou ( ) Não

Caso sua manifestação seja positiva, esta autorização poderá ser retirada a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Eu, \_\_\_\_\_, portador do documento de Identidade \_\_\_\_\_ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “**Avaliação de desempenho no estágio probatório:** uma análise sobre o processo de avaliação dos profissionais do magistério na Prefeitura de São Luís”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar, se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

---

Nome	Assinatura do(a) participante	Data
------	-------------------------------	------

---

Nome	Assinatura da pesquisadora	Data
------	----------------------------	------

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

**Nome do Pesquisador Responsável: Elinete Machado dos Santos Anchieta**

Endereço: Rua Tangará, Condomínio Bonavita Prime, Bloco 07, AP 04, Bairro Araçagy- São José de Ribamar - MA.

CEP: 65110-000 / São José de Ribamar – MA

Fone: ( 98) 988069248

**E-mail: elineteanchieta.mestrado@caed.ufjf.br**

## **APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados: questionário do professor docente (PD) e Professor de Suporte Pedagógico (PSP)**

Este questionário é parte de uma pesquisa de dissertação do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP/ CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora), desenvolvida por esta mestranda e visa coletar informações sobre a Avaliação Especial de Desempenho dos Profissionais do Magistério da Prefeitura de São Luís em Estágio Probatório.

Destaca-se que a sua participação é voluntária e muito importante para o desenvolvimento da pesquisa, pois se pretende, a partir da análise deste instrumento, propor um plano de ação para melhorar o processo avaliativo na Secretaria Municipal de Educação de São Luís.

Não é necessária sua identificação, para garantir imparcialidade nas análises, bem como a preservação da fonte. Declaro ainda que todas as respostas serão mantidas em sigilo sendo utilizadas apenas com fins para os quais se destina este questionário.

Agradeço, desde já, a compreensão, o empenho, a disponibilidade e o interesse em contribuir com esse estudo.

Elinete Machado dos Santos Anchieta  
Mestranda – PPGP/CAEd  
[elineteanchieta.mestrado@caedufjf.br](mailto:elineteanchieta.mestrado@caedufjf.br)

### **BLOCO I – IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**

1. Informe o ano de sua admissão na Prefeitura de São Luís/ SEMED

- a) 2009
- b) 2010
- c) 2018

2. Informe o cargo para o qual prestou concurso

- a) Professor de Docência em Nível Médio
- b) Professor de Docência em Nível Superior
- b) Professor de Suporte Pedagógico

3. Onde desempenha suas funções em:

- a) unidade de educação básica
- b) sede administrativa da secretaria de educação/SEMED
- c) escola municipalizada

<b>BLOCO II – SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO</b>
---

Sobre o processo de avaliação de desempenho do estágio probatório, marque a opção que melhor representar seu nível de concordância com as afirmações a seguir, tendo como referência a avaliação realizada no seu setor de lotação.

4. Antes de realizar a sua avaliação de desempenho, o gestor (a) escolar e/ ou chefe de setor informou os procedimentos a serem adotados, preparando você previamente para o momento.

- a) concordo totalmente
- b) mais concordo que discordo
- c) nem concordo nem discordo
- d) mais discordo que concordo
- e) discordo totalmente

5. Durante a realização da avaliação, a Comissão Setorial demonstrou segurança na condução do processo, sendo imparcial e objetivo.

- a) concordo totalmente
- b) mais concordo que discordo
- c) nem concordo nem discordo
- d) mais discordo que concordo
- e) discordo totalmente

6. Após a realização de cada etapa da avaliação de desempenho, o gestor (a) escolar e/ ou chefe de setor dá *feedback* sobre o resultado, reforçando pontos positivos e aspectos a serem aprimorados.

- a) concordo totalmente
- b) mais concordo que discordo
- c) nem concordo nem discordo
- d) mais discordo que concordo
- e) discordo totalmente

7. O gestor (a) escolar e/ ou chefe de setor cumpriu os prazos de realização da avaliação de desempenho determinados pela COAPEM.

- a) concordo totalmente
- b) mais concordo que discordo
- c) nem concordo nem discordo
- d) mais discordo que concordo
- e) discordo totalmente

8. O gestor (a) e/ ou chefe de setor devolveu sua avaliação sem a necessidade de cobranças do setor responsável.

- a) concordo totalmente
- b) mais concordo que discordo
- c) nem concordo nem discordo
- d) mais discordo que concordo
- e) discordo totalmente

9. De um modo geral, o seu nível de satisfação quanto ao processo de avaliação de desempenho no estágio probatório, é:

- a) totalmente satisfeito
- b) nem satisfeito nem insatisfeito
- c) mais satisfeito que insatisfeito
- d) mais insatisfeito que satisfeito
- e) totalmente insatisfeito

### **BLOCO III – SOBRE OS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO**

10. Os instrumentos de avaliação utilizados no estágio probatório estão adequados ao cargo e função para o qual fiz concurso.

- a) concordo totalmente
- b) mais concordo que discordo
- c) nem concordo nem discordo
- d) mais discordo que concordo
- e) discordo totalmente

11. Considero que os instrumentos de avaliação utilizados no estágio probatório são claros, objetivos e fáceis de serem preenchidos.

- a) concordo totalmente
- b) mais concordo que discordo
- c) nem concordo nem discordo
- d) mais discordo que concordo
- e) discordo totalmente

### **BLOCO IV – FATORES QUE PODEM INTERFERIR NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO**

12. Ao analisar o quadro, marque a opção que melhor representar o seu nível de concordância quanto aos fatores que podem influenciar o resultado da avaliação de desempenho no estágio probatório, tendo como base o contexto de realização da sua avaliação. Para isso utilize a escala abaixo:

- 1) concordo totalmente

- 2) mais concordo que discordo
- 3) nem concordo nem discordo
- 4) mais discordo que concordo
- 5) discordo totalmente

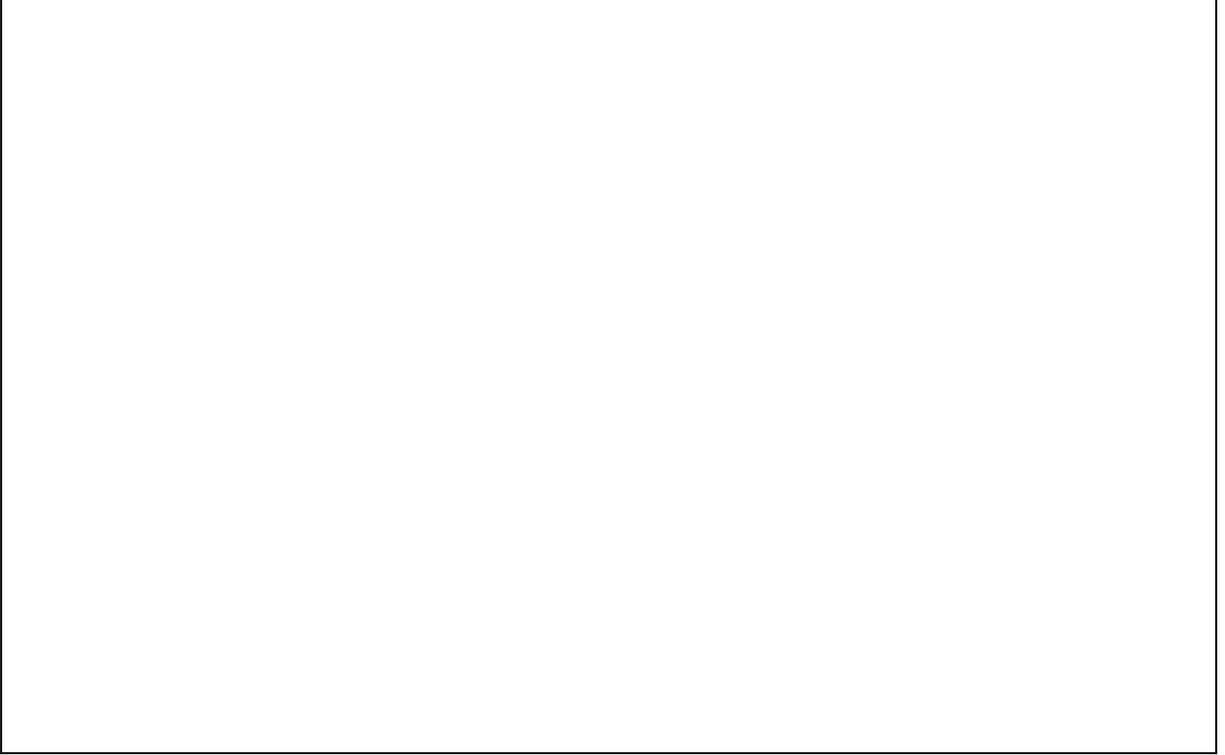
AFIRMAÇÕES	Grau de concordância				
	1	2	3	4	5
A avaliação realizada foi feita com base em questões pessoais sem manter o foco no desempenho profissional.					
Tive assistência da equipe de gestão/coordenação pedagógica durante o estágio probatório.					
A Comissão Setorial de avaliação conhecia o meu trabalho					
O gestor(a) escolar e/ ou chefe de setor demonstrou interesse e preocupação em realizar a minha avaliação de desempenho					
Precisei entrar com pedido de revisão da minha avaliação por discordar da opinião da Comissão Setorial					

#### BLOCO V- SUGESTÕES

13. Utilize a escala numérica de 1 a 5 para identificar o quanto você considera importante cada uma das sugestões abaixo. Sendo 1 para pouco importante e 5 para muito importante.

SUGESTÕES DE MELHORIA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO	Grau de importância				
	1	2	3	4	5
Realizar um encontro para receber os professores que forem admitidos via concurso público com o objetivo de informar sobre o estágio probatório e assuntos da carreira.					
Elaborar cronograma com definição de prazos de todas as avaliações parciais a serem realizadas no estágio probatório entregues ao professor, gestor(a) escolar e/ou chefe de setor.					
Propor um instrumento de avaliação com base nas competências profissionais para os cargos de Professor de Docência e Professor de Suporte Pedagógico					
Realizar encontros formativos com a equipe avaliadora					
Tornar avaliação de desempenho mais acessível aos avaliadores e ao avaliado com a criação de um sistema informatizado, facilitando a inserção de dados como notas e <i>feedback</i> .					

14. Utilize este espaço caso queira dar outras sugestões

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide suggestions or feedback. The box is currently blank.

## **APÊNDICE C – Instrumento de coleta de dados: questionário a ser aplicado à Comissão Setorial**

Este questionário é parte de uma pesquisa de dissertação do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP/ CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora) desenvolvida por esta mestranda e visa coletar informações sobre a Avaliação Especial de Desempenho dos Profissionais do Magistério da Prefeitura de São Luís em Estágio Probatório.

Destaca-se que a sua participação é voluntária e muito importante para o desenvolvimento da pesquisa, pois pretende-se a partir da análise deste instrumento, propor um plano de ação para melhorar o processo avaliativo na Secretaria Municipal de São Luís.

Não é necessária sua identificação, para garantir imparcialidade nas análises, bem como a preservação da fonte. Declaro ainda que todas as respostas serão mantidas em sigilo sendo estas utilizadas apenas com fins para os quais destina-se este questionário.

Agradeço, desde já, a compreensão, o empenho, a disponibilidade e o interesse em contribuir nesse estudo.

**Elinete Machado dos Santos Anchieta**  
Mestranda – PPGP/CAEd  
[elineteanchieta.mestrado@caedufjf.br](mailto:elineteanchieta.mestrado@caedufjf.br)

### **BLOCO I – CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO**

1. Informe o ano de sua admissão na Prefeitura de São Luís/ Secretaria Municipal de Educação (SEMED) \_\_\_\_\_

2. Atualmente, desempenha suas funções:

- a) em uma unidade de educação básica
- b) em escola municipalizada
- c) na sede da secretaria de educação

3. Qual a sua formação inicial?

- a) Ensino Médio
- b) Ensino Médio Magistério
- c) Ensino Superior- Pedagogia
- d) Ensino Superior- Licenciatura
- e) Ensino Superior-outras

4. Qual o seu cargo?

- a) professor de Docência
- b) professor de Suporte Pedagógico

- c) gestor escolar
- d) chefe de setor da secretaria

5. Há quanto tempo exerce essa função na SEMED?

- a) de um a três anos
- b) de três a cinco anos
- c) mais de cinco anos

<b>BLOCO II – SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO</b>
---

Sobre o processo de avaliação de desempenho do estágio probatório da Prefeitura de São Luís, marque a opção que melhor representar seu nível de concordância com as afirmações abaixo.

6. A COAPEM orientou sobre o processo de avaliação do estágio probatório e os procedimentos a serem adotados antes, durante e após a realização da avaliação

- a) concordo totalmente
- b) mais concordo que discordo
- c) nem concordo nem discordo
- d) mais discordo que concordo
- e) discordo totalmente

7. Antes de realizar a avaliação de desempenho do professor, a Comissão Setorial reúne para discutir assuntos referentes ao dia, local, horário e procedimentos a serem adotados, evitando improvisos.

- a) concordo totalmente
- b) mais concordo que discordo
- c) nem concordo nem discordo
- d) mais discordo que concordo
- e) discordo totalmente

8. Durante a realização da avaliação, todos os membros da Comissão Setorial agem de forma imparcial, analisando apenas as questões relacionadas ao desempenho do professor em estágio probatório.

- a) concordo totalmente
- b) mais concordo que discordo
- c) nem concordo nem discordo
- d) mais discordo que concordo
- e) discordo totalmente

9. Após a realização de cada etapa da avaliação de desempenho, o professor em estágio probatório recebe *feedback* da avaliação, sendo reforçado pontos positivos e aspectos a serem aprimorados.

- a) concordo totalmente
- b) mais concordo que discordo
- c) nem concordo nem discordo
- d) mais discordo que concordo
- e) discordo totalmente

10. Após realizada a avaliação do professor, em média quanto tempo o processo permanece no setor do avaliado?

- a) 1 a 2 semanas
- b) 15 dias a 1 mês
- c) 1 mês a dois meses
- d) mais de dois meses

<p><b>BLOCO III – SOBRE OS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO</b></p>
--

11. Considero que os instrumentos de avaliação utilizados no estágio probatório estão adequados aos cargos de Professor de Docência e Professor de Suporte Pedagógico.

- a) concordo totalmente
- b) mais concordo que discordo
- c) nem concordo nem discordo
- d) mais discordo que concordo
- e) discordo totalmente

12. Os instrumentos de avaliação utilizados no estágio probatório são claros, objetivos e fáceis de serem preenchidos.

- a) concordo totalmente
- b) mais concordo que discordo
- c) nem concordo nem discordo
- d) mais discordo que concordo
- e) discordo totalmente

13. A escala de avaliação utilizada para avaliar os professores não possibilita uma análise adequada do desempenho do servidor, sendo considerada um ponto a ser revisto.

- a) concordo totalmente
- b) mais concordo que discordo
- c) nem concordo nem discordo

- d) mais discordo que concordo  
e) discordo totalmente

<b>BLOCO IV – FATORES QUE PODEM INTERFERIR NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO</b>
---

14. Ao analisar o quadro, marque a opção que melhor representar o seu nível de concordância quanto às afirmativas, tomando como base a avaliação realizada na escola e /ou setor da SEMED. Utilize a escala abaixo:

- 1) concordo totalmente  
2) mais concordo que discordo  
3) nem concordo nem discordo  
4) mais discordo que concordo  
5) discordo totalmente

AFIRMAÇÕES	Grau de concordância				
	1	2	3	4	5
A comunicação com a COAPEM é um problema que pode interferir na realização da avaliação de desempenho					
Houve acompanhamento sistemático do professor por parte da equipe técnica da SEMED durante o estágio probatório.					
Durante a realização das avaliações do estágio probatório foi preciso trocar algum membro da Comissão Setorial.					
Os membros da Comissão Setorial conheciam o trabalho do professor avaliado.					
As avaliações parciais foram realizadas dentro do prazo estabelecido.					
O professor permaneceu no mesmo setor de lotação durante todo o estágio probatório, facilitando o seu acompanhamento e realização das demais etapas de avaliação.					
A partir dos resultados da avaliação a escola e /ou setor da SEMED elaborou plano de acompanhamento dos professores, contemplando habilidades e competências que precisam de aprimoramento.					
Após as avaliações de desempenho, o professor demonstrou mais interesse pelo trabalho.					

<b>BLOCO V- SUGESTÕES</b>
---------------------------

15. Utilize a escala numérica de 1 a 5 para identificar o quanto você considera importante cada uma das sugestões abaixo. Sendo 1 para pouco importante e 5 para muito importante.

SUGESTÕES	Grau de importância				
	1	2	3	4	5
Realizar encontros com os gestores escolares e/ou chefes de setores com o objetivo de informar sobre o processo de avaliação no estágio probatório, mantendo-os sempre atualizados sobre suas normativas.					
Elaborar cartilha com orientações sobre o processo de avaliação do estágio probatório para auxiliar gestores e/ou chefes de setores.					
Elaborar cronograma das avaliações parciais para ser entregue ao gestor escolar e/ou chefes de setor que tenham professores em estágio probatório.					
Propor um instrumento de avaliação com base nas competências profissionais para os cargos de Professor de Docência e Professor de Suporte Pedagógico					
Utilizar os resultados das avaliações de desempenho para subsidiar a escola na elaboração do seu plano de formação continuada em serviço visando a melhoria de práticas pedagógicas dos professores em estágio probatório.					

16. Utilize este espaço caso queira dar outras sugestões

--

**Obrigada por sua colaboração!!!!**

## **APÊNDICE D – Roteiro de entrevista a ser aplicada a membros da COAPEM**

Esta entrevista é parte de uma pesquisa de dissertação de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP/ CAEd) pela Universidade Federal de Juiz de Fora) desenvolvida por esta mestranda. Esta entrevista tem por objetivo levantar junto à COAPEM aspectos referentes ao processo de avaliação de desempenho dos profissionais do magistério na SEMED em estágio probatório, tendo como foco os principais fatores de interferência e sugestões para seu aprimoramento.

Nome do Pesquisador Responsável: Elinete Machado dos Santos Anchieta

Endereço: Rua Tangará, Condomínio Bonavita Prime, Bloco 07 AP 04, Bairro Araçagy - São José de Ribamar - MA.

CEP: 65110-000 / São José de Ribamar – MA

Fone: (98) 988069248

Mestranda – PPGP/CAEd

Email:[elineteanchieta.mestrado@caedufjf.br](mailto:elineteanchieta.mestrado@caedufjf.br)

<b>BLOCO I – SOBRE O ENTREVISTADO E A COAPEM</b>
1. Qual a sua função na COAPEM? 2. Há quanto tempo está nessa função?
<b>BLOCO II – SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO</b>
3. Qual a importância da avaliação de desempenho no estágio probatório? 4. Como ocorre esse processo de avaliação na SEMED? Como você avalia o processo na prática? 5. Você poderia citar alguns dos principais problemas percebidos por você como membro da COAPEM, que podem interferem no processo de avaliação de desempenho dos professores em estágio probatório na SEMED? 6. A partir da sua experiência, aumentou a demanda de trabalho na COAPEM referente ao quantitativo de avaliações de desempenho dos professores em estágio probatório?  7. Quais são os possíveis problemas que a COAPEM enfrenta para conseguir atender essa demanda de trabalho?  7.1 A quantidade de membros da COAPEM, é suficiente para atender a contento, todas as demandas?  7.2 A criação de um sistema informatizado ajudaria a dinamizar o processo de avaliação desses profissionais? De que forma?

**BLOCO III- QUANTO AOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO E FEEDBACK**

8. Fale um pouco sobre os instrumentos utilizados para avaliação de desempenho dos professores em estágio probatório, qual é a sua opinião sobre eles?
9. Quais seriam as principais mudanças que você gostaria de sugerir nesses instrumentos?
10. De acordo com a sua visão do processo e o contato que você tem com gestores e professores, qual a sua percepção sobre o *feedback* da avaliação de desempenho no estágio probatório?
11. Você considera que o *feedback* dessas avaliações é uma prática consolidada na rede?
12. Como você acha que deveria ser esse *feedback*?
13. Existem inconsistências entre a prática do processo de estágio probatório e os atos normativos na SEMED? O que a COAPEM poderia fazer para diminuir essas inconsistências?

**BLOCO IV- FINALIZANDO A ENTREVISTA**

14. De modo geral, como você analisa as ações da COAPEM no direcionamento do processo de avaliação dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís?
15. De que forma o RH poderia contribuir para melhorar o trabalho da COAPEM e o processo de avaliação na rede?
16. Quais ações você acha que poderiam ser implementadas e que contribuiriam para melhorar o processo avaliativo dos profissionais do magistério da Prefeitura de São Luís?
17. O resultado da avaliação de desempenho pode auxiliar a SEMED no desenvolvimento de políticas de formação continuada dos novos professores? Como isso seria possível?

**Obrigada por sua colaboração!!!**

## APÊNDICE E - Proposta de instrumento de AED para cargo de Professor de Docência

### CONCEITOS DE AVALIAÇÃO

CONCEITO	RUIM	REGULAR	BOM	EXCELENTE
PONTUAÇÃO	0-25	26-50	51-75	76-100

BLOCO I – COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS	
<b>ASSIDUIDADE:</b> Indicador: Comparecimento regular e permanência no local de trabalho.	<b>PONTUAÇÃO</b>
Falta e se ausenta-se constantemente do local de trabalho sem apresentar justificativa	
Algumas vezes falta e se ausenta do local de trabalho sem apresentar justificativa	
Quase nunca falta e é encontrado regularmente no local de trabalho	
Não falta e está sempre presente no local de trabalho	
Falta e se ausenta constantemente do local de trabalho sem apresentar justificativa	
<b>Média</b>	
<b>Conceito</b>	

<b>PONTUALIDADE:</b> Observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horaria definida para o cargo ocupado	<b>PONTUAÇÃO</b>
Descumpre constantemente o horário de trabalho e a carga horaria definida para o cargo. Quase sempre registra atrasos e saídas antecipadas	
Tem dificuldades para cumprir o horário de trabalho, apresentando atrasos e saídas antecipadas com certa frequência	
Quase sempre cumpre o horário de trabalho. Registra alguns atrasos ou saídas antecipadas	
Cumpre rigorosamente o horário de trabalho. Não registra atrasos nem saídas antecipadas	
<b>Média</b>	
<b>Conceito</b>	

<b>INICIATIVA:</b> Comportamento criativo e resoluto no âmbito da atuação, buscando garantir a eficiência e eficácia na execução dos trabalhos	<b>PONTUAÇÃO</b>
Tem dificuldade de resolver as situações simples da sua rotina de trabalho, dependendo constantemente de orientações para solucioná-las. Não apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperadas.	
Busca solucionar apenas situações simples da sua rotina de trabalho dependendo de orientações de como enfrentar as situações mais complexas. Raramente apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperadas.	
Identifica e resolve com facilidade situações simples ou complexas da sua rotina de trabalho. Frequentemente apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperadas.	
É seguro e dinâmico na forma como enfrenta e soluciona situações simples e complexas da sua rotina de trabalho. Sempre apresenta	

alternativas e soluções para resolver os mais diversos problemas e situações inesperadas	
<b>Média</b>	
<b>Conceito</b>	

<b>CAPACIDADE DE TRABALHO EM EQUIPE:</b> Capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns.	<b>PONTUAÇÃO</b>
Não tem capacidade de relacionamento e interação com a equipe criando um clima desagradável de trabalho. Não aceita sugestões para diminuir suas dificuldades, não agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	
Tem pouca capacidade de relacionamento e interação com a equipe, não se preocupando em manter um bom clima de trabalho. Às vezes aceita sugestões para diminuir suas dificuldades, quase nunca agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	
Tem boa capacidade de relacionamento e interação com a equipe, promovendo um bom clima de trabalho. Aceita sugestões para diminuir suas dificuldades e busca agir de forma promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	
Tem excelente capacidade de relacionamento e interação com a equipe, sempre mantendo um bom clima de trabalho, agindo de forma promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	
<b>Média</b>	
<b>Conceito</b>	

### BLOCO II - DESEMPENHO NO CARGO

<b>PRODUTIVIDADE:</b> Trabalho realizado com exatidão e qualidade, de acordo com as condições de trabalho e disponibilidade de materiais, bem como a observância dos prazos estabelecidos.	<b>PONTUAÇÃO</b>
Organiza as tarefas, observando as prioridades e preza pela qualidade na execução de suas atividades	
É capaz de desenvolver projetos e/ou atividades de interesse do setor ou da instituição	
Participa de estudos e pesquisas em sua área de atuação	
Participa de palestras, seminários, congressos, capacitações, cursos e outros eventos na área educacional.	
<b>Média</b>	
<b>Conceito</b>	

<b>ATRIBUIÇÕES DO CARGO:</b> Exerce a docência com zelo e eficiência, esmerando-se na sua execução	<b>PONTUAÇÃO</b>
Planeja e ministra aulas nos dias letivos, cumprindo a carga horária de trabalho estabelecida.	
Planeja e realiza atividades avaliativas com <i>feedback</i> aos alunos e à coordenação pedagógica da escola, obedecendo aos prazos estabelecidos	
Planeja e executa estratégias de apoio pedagógico para atender aos alunos com especificidades de aprendizagem.	

Mantém atualizados os registros de aulas, frequências e de rendimentos da aprendizagem dos alunos nos instrumentos definidos pelo sistema de ensino público da Prefeitura de São Luís	
<b>Média</b>	
<b>Conceito</b>	

**APÊNDICE F – Proposta de instrumento de AED para o cargo de Professor de Suporte Pedagógico**

**CONCEITOS DE AVALIAÇÃO**

<b>CONCEITO</b>	<b>RUIM</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BOM</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>0-25</b>	<b>26-50</b>	<b>51-75</b>	<b>76-100</b>

<b>BLOCO I – COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS</b>	
<b>ASSIDUIDADE:</b> Indicador: Comparecimento regular e permanência no local de trabalho.	<b>PONTUAÇÃO</b>
Falta e se ausenta constantemente do local de trabalho sem apresentar justificativa	
Algumas vezes falta e se ausenta do local de trabalho sem apresentar justificativa	
Quase nunca falta e é encontrado regularmente no local de trabalho	
Não falta e está sempre presente no local de trabalho	
<b>Média</b>	
<b>Conceito</b>	

<b>PONTUALIDADE:</b> Observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horaria definida para o cargo ocupado	<b>PONTUAÇÃO</b>
Descumpre constantemente o horário de trabalho e a carga horaria definida para o cargo. Quase sempre registra atrasos e saídas antecipadas	
Tem dificuldades para cumprir o horário de trabalho, apresentando atrasos e saídas antecipadas com certa frequência	
Quase sempre cumpre o horário de trabalho. Registra alguns atrasos ou saídas antecipadas	
Cumpre rigorosamente o horário de trabalho. Não registra atrasos nem saídas antecipadas	
<b>Média</b>	
<b>Conceito</b>	

<b>INICIATIVA:</b> Comportamento criativo e resolutivo no âmbito da atuação, buscando garantir a eficiência e eficácia na execução dos trabalhos	<b>PONTUAÇÃO</b>
Tem dificuldade de resolver as situações simples da sua rotina de trabalho, dependendo constantemente de orientações para solucioná-las. Não apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperadas.	
Busca solucionar apenas situações simples da sua rotina de trabalho, dependendo de orientações de como enfrentar as situações mais complexas. Raramente apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperadas.	
Identifica e resolve com facilidade situações simples ou complexas da sua rotina de trabalho. Frequentemente apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperadas.	

É seguro e dinâmico na forma como enfrenta e soluciona situações simples e complexas da sua rotina de trabalho. Sempre apresenta alternativas e soluções para resolver os mais diversos problemas e situações inesperadas	
<b>Média</b>	
<b>Conceito</b>	

<b>CAPACIDADE DE TRABALHO EM EQUIPE:</b> Capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns.	<b>PONTUAÇÃO</b>
Não tem capacidade de relacionamento e interação com a equipe criando um clima desagradável de trabalho. Não aceita sugestões para diminuir suas dificuldades, não agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	
Tem pouca capacidade de relacionamento e interação com a equipe, não se preocupando em manter um bom clima de trabalho. Às vezes aceita sugestões para diminuir suas dificuldades, quase nunca agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	
Tem boa capacidade de relacionamento e interação com a equipe, promovendo um bom clima de trabalho. Aceita sugestões para diminuir suas dificuldades e busca agir de forma promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	
Tem excelente capacidade de relacionamento e interação com a equipe, sempre mantendo um bom clima de trabalho, agindo de forma promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	
<b>Média</b>	
<b>Conceito</b>	

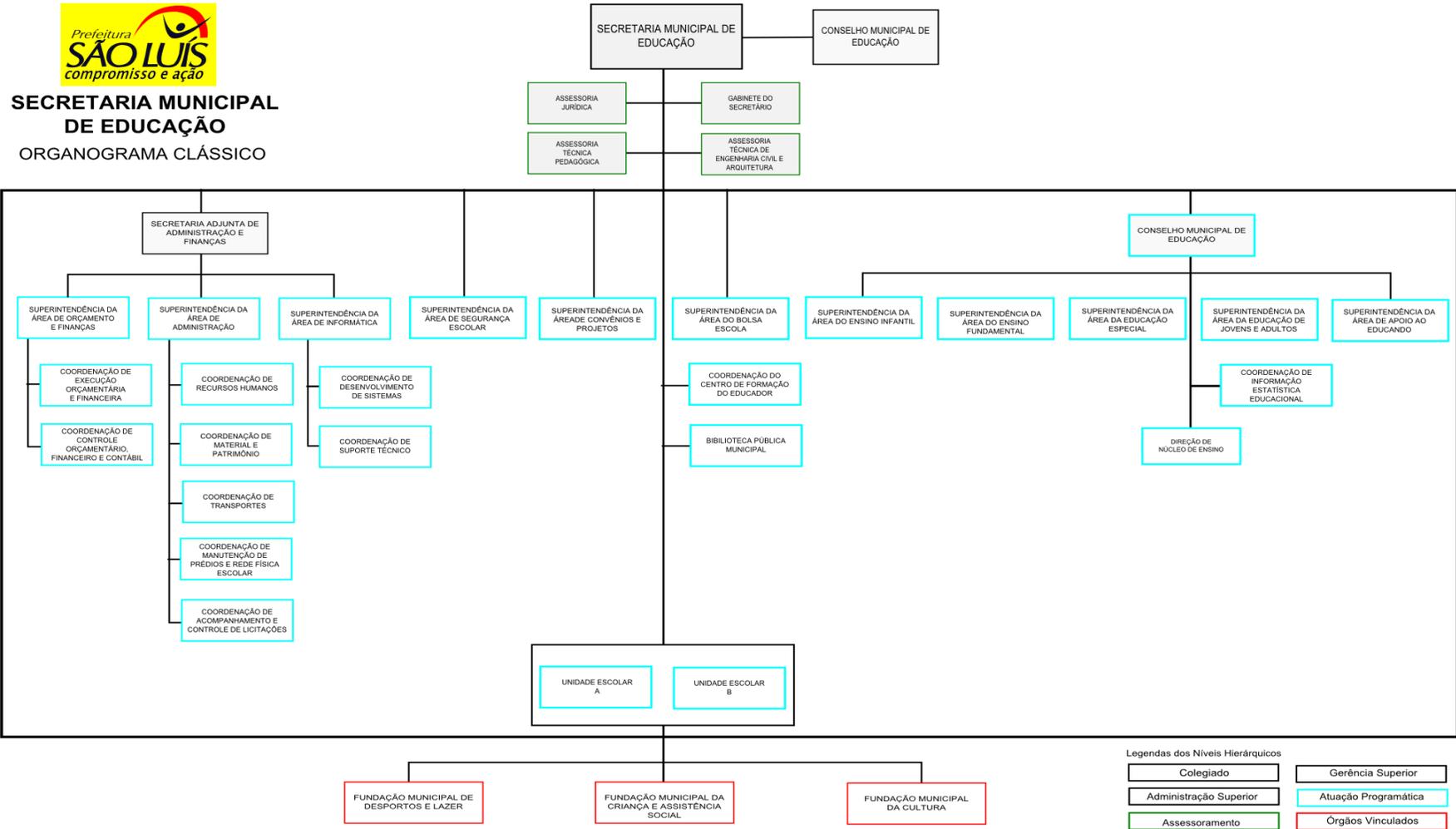
## BLOCO II - DESEMPENHO NO CARGO

<b>PRODUTIVIDADE:</b> Trabalho realizado com exatidão e qualidade, de acordo com as condições de trabalho e disponibilidade de materiais, bem como a observância dos prazos estabelecidos.	<b>PONTUAÇÃO</b>
Organiza as tarefas, observando as prioridades e preza pela qualidade na execução de suas atividades	
É capaz de desenvolver projetos e/ou atividades de interesse do setor ou da instituição	
Participa de estudos e pesquisas em sua área de atuação	
Participa de palestras, seminários, congressos, capacitações, cursos e outros eventos na área educacional.	
<b>Média</b>	
<b>Conceito</b>	

<b>ATRIBUIÇÕES DO CARGO:</b> Exerce a docência com zelo, e eficiência, esmerando-se na sua execução	<b>PONTUAÇÃO</b>
Contribui para a aplicação da política pedagógica do município e o cumprimento da legislação de ensino	
Assegura o cumprimento de dias letivos e carga horária anual estabelecidos.	

Acompanha e orienta o corpo docente e discente, assessorando o trabalho na busca de soluções dos problemas de aprendizagens dos alunos	
Planeja, executa e avalia atividades de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal da área de educação	
<b>Média</b>	
<b>Conceito</b>	

### ANEXO A – Organograma da Secretaria Municipal de Educação de São Luís (MA)



## ANEXO B – Orientações para o preenchimento do formulário de avaliação



PREFEITURA DE SÃO LUÍS  
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO – SEMED

### SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO Avaliação Especial de Desempenho do Servidor

#### ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

1. A avaliação qualitativa de desempenho aborda os seguintes **indicadores**:

ITEM	INDICADORES	CONCEITO			
		SE	AE	AD	AN
01	Assiduidade				
02	Disciplina				
03	Iniciativa				
04	Produtividade				
05	Responsabilidade				
06	Investimento no desenvolvimento profissional				
	<b>TOTAL</b>				

2. Para análise de cada **indicador** deverão ser observados os **descritores** para preenchimento dos seguintes conceitos:

- “SE” – SUPERA A EXIGÊNCIA DO CARGO
- “AE” – ATENDE AS EXPECTATIVAS PARA O CARGO
- “AD” – APROXIMA-SE DO NÍVEL DESEJADO PARA O CARGO
- “AN” – ABAIXO DO NÍVEL DESEJADO PARA O CARGO

3. Para cada **indicador** há 5 [cinco] **descritores**, que deverão ser analisados da seguinte forma:

- Atende os 5 [cinco] descritores, marque o conceito SE [supera a exigência do cargo]
- Atende até 4 [quatro] descritores, marque o conceito AE [atende as expectativas para o cargo]
- Atende até 3 [três] descritores, marque o conceito AD [aproxima-se do nível desejado para o cargo]
- Atende até 2 [dois] descritores, marque o conceito NA [abaixo do nível desejado para o cargo]

## ANEXO C – Avaliação Especial de Desempenho do Servidor - Autoavaliação



PREFEITURA DE SÃO LUÍS  
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO – SEMED

### SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO Avaliação Especial de Desempenho do Servidor

#### AUTOAVALIAÇÃO

Dados do Avaliado		
<b>MATRÍCULA</b>	<b>NOME</b>	
<b>SETOR DE EXERCÍCIO</b>	<b>CARGO</b>	<b>FUNÇÃO EXERCIDA</b>

A avaliação qualitativa de desempenho aborda os seguintes indicadores:

ITEM	INDICADORES	CONCEITO			
		SE	AE	AD	AN
01	Assiduidade				
02	Disciplina				
03	Iniciativa				
04	Produtividade				
05	Responsabilidade				
06	Investimento no desenvolvimento profissional				
	<b>TOTAL</b>				

**SE** = Supera as exigências do seu cargo, demonstrando boa qualidade de trabalho; **AE** = Atende às expectativas para o cargo que ocupa; **AD** = Aproxima-se do nível desejado; **NA** = Abaixo do nível desejado para o cargo.

#### Caracterização dos indicadores avaliados

INDICADOR 1		
<b>ASSIDUIDADE</b> [considere a frequência ao local de trabalho e a pontualidade na observância dos horários estabelecidos para o cumprimento de suas atribuições, com efetivo envolvimento nas atividades de sua responsabilidade].		
<b>DESCRIPTORIOS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
➤ Tem presença no local de trabalho, evidenciando a identificação com o exercício da função na Instituição.		
➤ Comparece regularmente ao trabalho.		
➤ Informa de imediato imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.		
➤ É pontual.		
➤ Permanece no local de trabalho com efetivo envolvimento nas atividades de sua responsabilidade.		

INDICADOR 2		
<b>DISCIPLINA</b> [considere a capacidade de cumprir normas e regulamentos, bem como de observar e respeitar os níveis hierárquicos, aceitando críticas construtivas].		
<b>DESCRIPTORIOS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
➤ Mantém comportamento e aparência pessoal condizentes ao local de trabalho.		
➤ Demonstra zelo e segurança no exercício do cargo, fazendo uso adequado de materiais/equipamentos.		
➤ Sabe fazer e receber críticas e aceitar mudanças/ inovações, apresentando habilidade de relacionamento com os colegas e superiores, tornando fácil sua integração ao grupo para realização do trabalho.		
➤ Tem ética profissional evitando comentários comprometedores ou prejudiciais ao ambiente de trabalho e a imagem dos servidores.		
➤ Mantém a vida pessoal sob controle, de forma a não interferir no trabalho.		

INDICADOR 3		
<b>INICIATIVA</b> [considere a capacidade agir adequada, independentemente de supervisão; disponibilidade em conhecer o trabalho do setor, aperfeiçoá-lo e resolver situações inesperadas].		
<b>DESCRIPTORIOS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
➤ Procura conhecer o trabalho de seu setor. Cooperar e participar efetivamente dos trabalhos em equipe, revelando consciência de grupo.		
➤ É criativo. Faz sugestões e críticas construtivas.		
➤ Busca orientação para solucionar problemas do dia-a-dia.		
➤ Encaminha corretamente os assuntos que fogem ao seu poder de decisão.		
➤ Procura atualizar-se, conhecer a legislação profissional, instruções e normas de trabalho.		

<b>INDICADOR 4</b>		
<b>PRODUTIVIDADE</b> [considere a quantidade e a qualidade dos trabalhos realizados, relacionados com o tempo gasto para executá-los, a complexidade dos mesmos e as condições em que são desenvolvidos com eficiência e eficácia, com presteza, cooperação dispensadas às atividades de equipe].		
DESCRITORES	S	N
➤ Cumpre satisfatoriamente as atividades planejadas, racionalizando o tempo de execução.		
➤ Facilita a apropriação do conhecimento e faz mediação de aprendizagem.		
➤ É capaz de se expressar de maneira clara e precisa.		
➤ Apresenta ritmo de trabalho produtivo, demonstrando eficiência e eficácia, mesmo em situações excepcionais.		
➤ Organiza as atividades e esmera-se na execução, observando as prioridades.		

<b>INDICADOR 5</b>		
<b>RESPONSABILIDADE</b> [considere o trabalho com a ética profissional pautado numa conduta moral e compromisso que potencialize o exercício de suas atividades, zelando pelo patrimônio público].		
DESCRITORES	S	N
➤ Age com discrição no exercício do cargo, estabelecendo relações interpessoais positivas, demonstrando firmeza e coerência nas atitudes.		
➤ Zela pelo patrimônio da instituição, evitando desperdício de material e gastos desnecessários.		
➤ Mostra-se comprometido com o seu trabalho, assumindo as responsabilidades que lhe são atribuídas, demonstrando cautela e prudência ao lidar com o público, enfrentando situações delicadas com sensibilidade.		
➤ Seu trabalho inspira confiança. É resoluto / decidido.		
➤ Cumpre a legislação vigente, as normas específicas do setor e assume as obrigações de trabalho.		

<b>INDICADOR 6</b>		
<b>INVESTIMENTO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL</b> [considere a participação nos programas de formação continuada, palestras, seminários, fóruns e outros afins ao exercício profissional; o compartilhamento de experiências com os colegas, estudos individuais e em grupo e outras participações necessárias ao desenvolvimento qualitativo do trabalho].		
DESCRITORES	S	N
➤ Comparece às reuniões/eventos com assiduidade e pontualidade.		
➤ Participa dos programas/eventos de formação continuada.		
➤ Participa das atividades propostas, contribuindo para o crescimento da equipe.		
➤ Realiza as atividades e estudos propostos pela equipe.		
➤ Sugere atividades e estudos para enriquecer a formação continuada da equipe.		

**Informações Complementares**

Este espaço está reservado para observações

<b>Local/Data</b>
São Luis (MA), _____ de _____ de _____.
<b>Servidor</b>
_____

## ANEXO D – Avaliação Especial de Desempenho do Servidor – Avaliação da Comissão Setorial



PREFEITURA DE SÃO LUÍS  
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO – SEMED

### SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO Avaliação Especial de Desempenho do Servidor

#### AVALIAÇÃO DA COMISSÃO SETORIAL

Dados do Avaliado		
MATRÍCULA	NOME	
SETOR DE EXERCÍCIO	CARGO	FUNÇÃO EXERCIDA

A avaliação qualitativa de desempenho aborda os seguintes indicadores:

ITEM	INDICADORES	CONCEITO			
		SE	AE	AD	AN
01	Assiduidade				
02	Disciplina				
03	Iniciativa				
04	Produtividade				
05	Responsabilidade				
06	Investimento no desenvolvimento profissional				
<b>TOTAL</b>					

SE = Supera as exigências do seu cargo, demonstrando boa qualidade de trabalho; AE = Atende às expectativas para o cargo que ocupa; AD = Aproxima-se do nível desejado; NA = Abaixo do nível desejado para o cargo.

#### Caracterização dos indicadores avaliados

INDICADOR 1		
ASSIDUIDADE [considere a frequência ao local de trabalho e a pontualidade na observância dos horários estabelecidos para o cumprimento de suas atribuições, com efetivo envolvimento nas atividades de sua responsabilidade].		
DESCRITORES	S	N
➤ Tem presença no local de trabalho, evidenciando a identificação com o exercício da função na Instituição.		
➤ Comparece regularmente ao trabalho.		
➤ Informa de imediato imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.		
➤ É pontual.		
➤ Permanece no local de trabalho com efetivo envolvimento nas atividades de sua responsabilidade.		

INDICADOR 2		
DISCIPLINA [considere a capacidade de cumprir normas e regulamentos, bem como de observar e respeitar os níveis hierárquicos, aceitando críticas construtivas].		
DESCRITORES	S	N
➤ Mantém comportamento e aparência pessoal condizentes ao local de trabalho.		
➤ Demonstra zelo e segurança no exercício do cargo, fazendo uso adequado de materiais/equipamentos.		
➤ Sabe fazer e receber críticas e aceitar mudanças/ inovações, apresentando habilidade de relacionamento com os colegas e superiores, tornando fácil sua integração ao grupo para realização do trabalho.		
➤ Tem ética profissional evitando comentários comprometedores ou prejudiciais ao ambiente de trabalho e a imagem dos servidores.		
➤ Mantém a vida pessoal sob controle, de forma a não interferir no trabalho.		

INDICADOR 3		
INICIATIVA [considere a capacidade agir adequada, independentemente de supervisão; disponibilidade em conhecer o trabalho do setor, aperfeiçoá-lo e resolver situações inesperadas].		
DESCRITORES	S	N
➤ Procura conhecer o trabalho de seu setor. Cooperar e participa efetivamente dos trabalhos em equipe, revelando consciência de grupo.		
➤ É criativo. Faz sugestões e críticas construtivas.		
➤ Busca orientação para solucionar problemas do dia-a-dia.		
➤ Encaminha corretamente os assuntos que fogem ao seu poder de decisão.		
➤ Procura atualizar-se, conhecer a legislação profissional, instruções e normas de trabalho.		

INDICADOR 4		
PRODUTIVIDADE [considere a quantidade e a qualidade dos trabalhos realizados, relacionados com o tempo gasto para executá-los, a complexidade dos mesmos e as condições em que são desenvolvidos com eficiência e eficácia, com presteza, cooperação dispensadas às atividades de equipe].		
DESCRIPTORIOS	S	N
➤ Cumpre satisfatoriamente as atividades planejadas, racionalizando o tempo de execução.		
➤ Facilita a apropriação do conhecimento e faz mediação de aprendizagem.		
➤ É capaz de se expressar de maneira clara e precisa.		
➤ Apresenta ritmo de trabalho produtivo, demonstrando eficiência e eficácia, mesmo em situações excepcionais.		
➤ Organiza as atividades e esmera-se na execução, observando as prioridades.		

INDICADOR 5		
RESPONSABILIDADE [considere o trabalho com a ética profissional pautado numa conduta moral e compromisso que potencialize o exercício de suas atividades, zelando pelo patrimônio público].		
DESCRIPTORIOS	S	N
➤ Age com discrição no exercício do cargo, estabelecendo relações interpessoais positivas, demonstrando firmeza e coerência nas atitudes.		
➤ Zela pelo patrimônio da instituição, evitando desperdício de material e gastos desnecessários.		
➤ Mostra-se comprometido com o seu trabalho, assumindo as responsabilidades que lhe são atribuídas, demonstrando cautela e prudência ao lidar com o público, enfrentando situações delicadas com sensibilidade.		
➤ Seu trabalho inspira confiança. É resoluto / decidido.		
➤ Cumpre a legislação vigente, as normas específicas do setor e assume as obrigações de trabalho.		

INDICADOR 6		
INVESTIMENTO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL [considere a participação nos programas de formação continuada, palestras, seminários, fóruns e outros afins ao exercício profissional; o compartilhamento de experiências com os colegas, estudos individuais e em grupo e outras participações necessárias ao desenvolvimento qualitativo do trabalho].		
DESCRIPTORIOS	S	N
➤ Comparece às reuniões/eventos com assiduidade e pontualidade.		
➤ Participa dos programas/eventos de formação continuada.		
➤ Participa das atividades propostas, contribuindo para o crescimento da equipe.		
➤ Realiza as atividades e estudos propostos pela equipe..		
➤ Sugere atividades e estudos para enriquecer a formação continuada da equipe.		

**Informações Complementares**

**Este espaço está reservado para observações**

Este espaço está reservado para observações

<b>Local/Data</b>	São Luís (MA), _____ de _____ de _____.
<b>Servidor</b>	_____

<b>Local/Data</b>	São Luís (MA), _____ de _____ de _____.
<b>Comissão Setorial [NOMES]</b>	<b>Matrícula</b>
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**ASSINATURA DA COMISSÃO SETORIAL**

\_\_\_\_\_  
Presidente

\_\_\_\_\_  
1º Membro

\_\_\_\_\_  
2º Membro

**ANEXO E – Atribuições do cargo de Professor de Docência definido pela Lei nº 3941/2008**



**DESCRIÇÃO SUMÁRIA E ATIVIDADES DO PROFESSOR NA FUNÇÃO DOCENTE**

Exerce a docência no Sistema Público Municipal de Ensino de São Luís, transmitindo os conteúdos pertinentes de forma integrada, proporcionando ao aluno condições de exercer sua cidadania;

Planeja, coordena, avalia e reformula o processo ensino/aprendizagem, e propõe estratégias metodológicas compatíveis com os programas a serem operacionalizados;

Desenvolve o educando para o exercício pleno de sua cidadania, proporcionando a compreensão de coparticipação e corresponsabilidade de cidadão perante sua comunidade, município, estado e país, tornando-o agente de transformação social;

Planeja e organiza a execução de propostas administrativo-pedagógicas, possibilitando o desempenho satisfatório das atividades docentes e discentes.

**DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES NA FUNÇÃO DE DOCENTE**

1. Planeja e ministra aulas nos dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
2. Avalia o rendimento dos alunos de acordo com o regimento escolar;
3. Informa aos pais e responsáveis sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica;
4. Participa de atividades cívicas, sociais, culturais e esportivas;
5. Participa de reuniões pedagógicas e técnico e técnico-administrativas;
6. Participa do planejamento geral da escola;
7. Contribui para o melhoramento da qualidade do ensino;
8. Participa da escolha do livro didático;

- 9.Participa de palestras, seminários, congressos, encontros pedagógicos, capacitações, cursos e outros eventos da área educacional e correlatos;
- 10.Acompanha e orienta estagiários;
- 11.Zela pela integridade física e moral do aluno;
- 12.Participa da elaboração e avaliação de propostas curriculares;
- 13.Elabora projetos pedagógicos;
- 14.Participa de reuniões interdisciplinares;
- 15.Confecciona material didático;
- 16.Realiza atividades extraclasse em bibliotecas, museus, laboratórios e outros;
- 17.Avalia e participa do encaminhamento dos alunos portadores de necessidades especiais, para os setores específicos de atendimento;
- 18.Seleciona, apresenta e revisa conteúdos;
- 19.Participa do processo de inclusão do aluno portador de necessidades especiais no ensino regular;
- 20.Propiciam aos educandos, portadores de necessidades especiais, a sua preparação profissional, orientação e encaminhamento para o mercado de trabalho;
- 21.Incentiva os alunos e a participarem de concursos, feiras de cultura, grêmios estudantis e similares;
- 22.Realiza atividades de articulação da escola com a família do aluno e a comunidade;
- 23.Orienta e incentiva o aluno para a pesquisa;
- 24.Participa do conselho de classe;
- 25.Prepara o aluno para o exercício da cidadania;
- 26.Incentiva o gosto pela leitura;
- 27.Desenvolve a autoestima do aluno;
- 28.Participa da elaboração e aplicação do regimento da escola;
- 29.Participa da elaboração, execução e avaliação do projeto pedagógico da escola;
- 30.Orienta o aluno quanto à conservação da escola e dos seus equipamentos;
- 31.Contribui para a aplicação da política pedagógica do Município e o cumprimento da legislação do ensino;
- 32.Propõe a aquisição de equipamentos que venham favorecer às atividades de ensino aprendizagem;
- 33.Planeja e realiza atividades de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- 34.Analisa dados referentes à recuperação, aprovação, reprovação e evasão escolar;

- 35.Participa de estudos e pesquisas em sua área de atuação;
- 36.Mantém atualizados os registros de aula, frequência e de aproveitamento escolar do aluno;
- 37.Zela pelo cumprimento da legislação escolar e educacional;
- 38.Zela pela manutenção e conservação do patrimônio escolar;
- 39.Apresenta propostas que visem a melhoria da qualidade de ensino;
- 40.Participa da gestão democrática da unidade escolar;
- 41.Executa outras atividades correlatas

## **ANEXO F - Atribuições do cargo de Professor de Suporte Pedagógico definido pela Lei nº 3941/2008**

### **DESCRIÇÃO SUMÁRIA E ATIVIDADES DO PROFESSOR NA FUNÇÃO DE SUPORTE PEDAGÓGICO**

- Exercer atividades técnico-pedagógicas no Sistema Público Municipal de Ensino de São Luís, que dão diretamente suporte às atividades de ensino;
- Planeja, coordena, avalia e reformula o processo ensino/aprendizagem, e propõe estratégias metodológicas compatíveis com os programas a serem operacionalizados;
- Desenvolve o educando para o exercício pleno de sua cidadania, proporcionando a compreensão de coparticipação e corresponsabilidade de cidadão perante sua comunidade, município, estado e país, tornando-o agente de transformação social;
- Gerencia, planeja, organiza e coordena a execução de propostas administrativo-pedagógicas, possibilitando o desempenho satisfatório das atividades docentes e discentes.

### **DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES NA FUNÇÃO DE SUPORTE PEDAGÓGICO**

1. Elabora e executa projetos pertinentes à sua área de atuação;
2. Participa de estudos e pesquisas em sua área de atuação;
3. Participa da promoção e coordenação de reuniões com o corpo docente e discente da unidade escolar;
4. Assegura o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
5. Estimula o uso de recursos tecnológicos e o aperfeiçoamento dos recursos humanos;
6. Elabora relatórios de dados educacionais;
7. Emite parecer técnico;
8. Participa do processo de lotação numérica;
9. Zela pela integridade física e moral do aluno;
10. Participa e coordena as atividades de planejamento global da escola;
11. Participam da elaboração, execução, acompanhamento e avaliação de políticas de ensino;
12. Participa da elaboração, execução e avaliação do projeto pedagógico da escola;
13. Estabelece parcerias para desenvolvimento de projetos;
14. Articula-se com órgãos gestores de educação e outros;
15. Participa da elaboração do currículo e calendário escolar;
16. Incentiva os alunos a participarem de concursos, feiras de cultura, grêmios estudantis e outros;
17. Participa da análise do plano de organização das atividades dos professores, como: distribuição de turmas, horas/aula, horas/atividade, disciplinas e turmas sob a responsabilidade de cada professor;
18. Mantém intercâmbio com outras instituições de ensino;
19. Participa de reuniões pedagógicas e técnico-administrativas;
20. Acompanha e orienta o corpo docente e discente da unidade escolar;
21. Participa de palestras, seminários, congressos, encontros pedagógicos, capacitações, cursos e outros eventos da área educacional e correlato;

22. Participa da elaboração e avaliação de propostas curriculares;
23. Coordena as atividades de integração da escola com a família e a comunidade;
24. Coordena conselho de classe;
25. Contribui na preparação do aluno para o exercício da cidadania;
26. Zela pelo cumprimento da legislação escolar e educacional;
27. Zela pela manutenção e conservação do patrimônio escolar;
28. Contribui para aplicação da política pedagógica do Município e o cumprimento da legislação de ensino;
29. Propõe a aquisição de equipamentos que assegurem o funcionamento satisfatório da unidade escolar;
30. Planeja, executa e avalia atividades de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal da área de educação;
31. Apresenta propostas que visem a melhoria da qualidade do ensino;
32. Contribui para construção e operacionalização de uma proposta pedagógica que objetiva a democratização do ensino, através da participação efetiva da família e demais segmentos da sociedade;
33. Sistematiza os processos de coleta de dados relativos ao educando através de assessoramento aos professores, favorecendo a construção coletiva do conhecimento sobre a realidade do aluno;
34. Acompanha e orienta pedagogicamente a utilização de recursos tecnológicos nas unidades escolares;
35. Promove o intercâmbio entre professor, aluno, equipe técnica e administrativa, e conselho escolar;
36. Trabalha o currículo, enquanto processo interdisciplinar e viabilizador da relação transmissão/produção de conhecimentos, em consonância com o contexto sóciopolítico-econômico;
37. Conhece os princípios norteadores de todas as disciplinas que compõem os currículos da educação básica;
38. Desenvolve pesquisa de campo, promovendo visitas, consultas e debates, estudos e outras fontes de informação, a fim de colaborar na fase de discussão do currículo pleno da escola;
39. Busca a modernização dos métodos e técnicas utilizados pelo pessoal docente, sugerindo sua participação em programas de capacitação e demais eventos;
40. Assessora o trabalho docente na busca de soluções para os problemas de reprovação e evasão escolar;
41. Contribui para o aperfeiçoamento do ensino e da aprendizagem desenvolvida pelo professor em sala de aula, na elaboração e implementação do projeto educativo da escola, consubstanciado numa educação transformadora;
42. Coordena as atividades de elaboração do regimento escolar;
43. Participa da análise e escolha do livro didático;
44. Acompanha e orienta estagiários;
45. Participa de reuniões interdisciplinares;
46. Avalia e participa do encaminhamento dos alunos portadores de necessidades especiais, para os setores específicos de atendimento;
47. Promove a inclusão do aluno portador de necessidades especiais no ensino regular;
48. Propicia aos educandos portadores de necessidades especiais a sua preparação profissional, orientação e encaminhamento para o mercado de trabalho;
49. Coordena a elaboração, execução e avaliação de projetos pedagógicos e administrativos da escola;

50. Trabalha a integração social do aluno;
51. Traça o perfil do aluno, através de observação, questionários, entrevistas e outros;
52. auxilia o aluno na escolha de profissões, levando em consideração a demanda e a oferta no mercado de trabalho;
53. Orienta os professores na identificação de comportamentos divergentes dos alunos, levantando e selecionando, em conjunto, alternativas de soluções a serem adotadas;
54. Divulga experiências e materiais relativos à educação;
55. Promove e coordena reuniões com o corpo docente, discente e equipes administrativas e pedagógicas da unidade escolar;
56. Programa, realiza e presta contas das despesas efetuadas com recursos diversos;
57. Coordena, acompanha e avalia as atividades administrativas e técnico-pedagógicas da escola;
58. Orienta escolas na regularização e nas normas legais referentes ao currículo e à vida escolar do aluno;
59. Acompanha estabelecimentos escolares, avaliando o desempenho de seus componentes e verificando o cumprimento de normas e diretrizes para garantir eficácia do processo educativo;
60. Elabora documentos referentes à vida escolar dos alunos de escolas extintas;
61. Participa da avaliação do grau de produtividade atingido pela escola e pelo Sistema Municipal de Ensino, apresentando subsídios para tomada de decisões a partir dos resultados das avaliações;
62. Participa da gestão democrática da unidade escolar;
63. Executa outras atividades correlatas.